



2023年2月28日

各位

会社名 株式会社ディー・ディー・エス
代表者 代表取締役 社長執行役員 久保 統義
(東証グロース・コード番号 3782)
問合せ先 取締役 執行役員兼経営管理本部長 小野寺 光広
電話番号 052-955-5720
(URL <https://www.dds.co.jp/ja>)

改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2022年9月29日付け適時開示「特設注意市場銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、株式会社東京証券取引所より、元代表取締役会長の主導及び複数の取締役の関与により、業績予想等の達成等を目的として、ソフトウェアライセンス販売取引等において収益実現の要件を満たさないにもかかわらず売上を計上したこと、元代表取締役会長に対する貸付金に回収可能性を踏まえた貸倒引当金が計上されていなかったこと、元代表取締役会長が実質的な支配者である海外法人に対する不適切な売上計上や、同法人を適切に連結範囲に含めていなかったこと等の不適切な会計処理を行っていたことなどから当社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められたために、2022年9月28日付で「特設注意市場銘柄」に指定されました。

当社は、これに先立ちまして2022年9月9日付「当社における不適切会計に対する再発防止策及び役員報酬の自主返納等について」にてお知らせいたしましたとおり、2022年8月8日付「第三者委員会の調査報告書公表に関するお知らせ」にて公表しております第三者委員会の調査報告書に記載された提言を真摯に受け止め、その内容を踏まえた再発防止策を策定し、経営改善に向けた取り組みを開始してはいましたが、特設注意市場銘柄に指定をされる事態を招いた背景として指摘された事項を踏まえて、改めて問題の原因分析を行い、再発防止策の各事項が十分であるかについての再検討を含む改善施策の再検討を行いました。当該原因分析及び改善施策の再検討の結果を踏まえて、この度、内部管理体制等の問題を抜本的に改善し、コーポレート・ガバナンスを強化するための改善計画を取り纏めましたのでお知らせいたします。

当初、2022年10月14日付「改善計画書の策定方針に関するお知らせ」にてお伝えいたしましたとおり、2022年12月中に改善計画を策定し、日本取引所自主規制法人（以下「自主規制法人」という）へ提出することを予定しておりました。

その後、2022年12月14日付「（開示事項の変更）改善計画書の策定方針に関するお知らせ」にてお伝えいたしましたとおり、2022年12月に入り自主規制法人へ改善計画書を提出した結果、原因分析とそれに基づく再発防止策の検討をより詳細に行う必要があり、その対応に時間を要すると判断したことから、2022年12月14日までとじていた改善計画・状況報告書の公表を2022年12月下旬に延期することといたしました。

加えて、2022年12月26日付「（開示事項の再変更）改善計画書の策定方針に関するお知らせ」にてお伝えいたしましたとおり、2022年12月下旬に自主規制法人へ改善計画書を提出した結果、さらなる原因分析と具体的な再発防止策の検討が必要であり、その対応に時間を要すると判断したため、当初予定しておりましたスケジュールを見直し、最終的な自主規制法人への改善計画書の提出を2023年1月下旬に延期することといたしました。提出時期を2023年1月下旬とした理由は、さらなる原因分析と具体的な再発防止策の検討を行うには、当社内の関係各所を交えた組織的な実態把握と協議、調整を行う必要があり、その期間を確保するためであります。

しかしながら、2023年1月30日付「（開示事項の再々変更）改善計画書の策定方針に関するお知らせ」にてお伝えしました通り、2022年11月30日付にて移行した新経営体制下における改善計画案やコーポレート・ガバナンス強化に係る規定の制定について外部専門家への確認・調整に想定以上の時間を要していること、また、決算期における開示手続きと並行して調整を行っていること、及び自主規制法人からの指摘にも対応中であり、2023年1月下旬までに改善計画書を公表することができない見込みとなり、多岐にわたる再発防止策につき、さらに一定の時間をかけて、外部専門家を起用するなどして具体的な運用まで踏み込んだ詳細について取りまとめを行い、これが完了次第速やかに開示することとしました。

既に改善の必要性を認識できていた点については、先行してコンプライアンス、コーポレート・ガバナンス強化のための組織体制構築を進めておりましたが、改善計画の取りまとめの完了に伴い、新たな経営体制の下、本改善計画・状況報告書の「Ⅲ. 再発防止策及び法令遵守体制の整備状況」に記載した再発防止策について取り組みを開始いたしました。

度重なる再発防止策のお知らせの遅延により、株主の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をお掛けしましたことを謹んでお詫び申し上げます。今後、全社をあげて内部管理体制を改善に取り組み、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの期待に応えるため、再発防止策及び法令遵守を含めた内部管理体制の構築による改善措置を推進してまいりますので、引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願ひ申し上げます。

別紙：改善計画・状況報告書

改善計画・状況報告書

株式会社ディー・ディー・エス

2023年2月28日

目次

I. 決算訂正等の概要	7
1. 当初決算訂正の概要	7
2. 再訂正の概要	12
II-1. 過年度訂正に至った経緯等	17
1. 不適切会計処理の発覚の経緯	17
2. 第三者委員会	17
(1) 設置の経緯	17
(2) 構成	17
(3) 目的・範囲	17
(4) 調査対象期間	18
3. 調査により判明した事実の概要等	18
(1) 事案①	18
(1-1) 取引の概要	18
(1-2) 訂正内容及び訂正理由	18
(2) 事案②	19
(2-1) 取引の概要	19
(2-2) 訂正内容及び訂正理由	20
(3) 事案③	21
(3-1) 取引の概要	21
(3-2) 訂正内容及び訂正理由	21
(4) 事案④	22
(4-1) 取引の概要	22
(4-2) 訂正内容及び訂正理由	22
(5) 事案⑤	23
(5-1) 取引の概要	23
(5-2) 訂正内容及び訂正理由	24
(6) 事案⑥	27
(6-1) 取引の概要	27
(6-2) 訂正内容及び訂正理由	27
(7) 事案⑦（韓国 DDS 関連）	28
(7-1) 取引の概要	28
(7-2) 訂正内容及び訂正理由	29
(8) 事案⑧	30
(8-1) 取引の概要	30

(8-2) 訂正内容及び訂正理由	30
(9) 事案⑨（その他不適切会計処理事案）	31
II-2. 管理体制上の問題、その他当社が把握した根本的な発生原因	34
① 非現実的な売上予算の策定と予算必達主義	34
② GC 注記／重要事象等の記載解消	35
③ 社内ガバナンスの機能不全	35
④ 決算体制・適時開示体制などの内部管理体制の不十分性	37
III. 再発防止策及び法令遵守体制の整備状況	40
① 予算策定の精緻化	40
② 企業風土の改革	42
③ コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント及び内部統制 の強化	49
④ 与信管理の厳格化	64
⑤ 適切な売上計上のための運用強化（II-2、④-ウに対する再発防止策）	66
⑥ 事業の選択と集中の検討/海外子会社の解散及び清算	70
IV. 再発防止に向けた改善スケジュール	72

I. 決算訂正等の概要

1. 当初決算訂正の概要

当社は、第三者委員会による不適切な会計処理の調査結果を受け、2022年8月12日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度決算短信等の訂正に関するお知らせ」にて開示いたしましたとおり、過年度決算の訂正を行いました。なお、当初決算訂正による過年度決算短信等及び業績への影響額は以下のとおりであります。

【訂正した過年度有価証券報告書等】

有価証券報告書

- 第23期（自 平成29年1月1日 至 平成29年12月31日）
- 第24期（自 平成30年1月1日 至 平成30年12月31日）
- 第25期（自 平成31年1月1日 至 令和元年12月31日）
- 第26期（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）
- 第27期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

四半期報告書

- 第25期第3四半期報告書（自 令和元年7月1日 至 令和元年9月30日）
- 第26期第1四半期報告書（自 2020年1月1日 至 2020年3月31日）
- 第26期第2四半期報告書（自 2020年4月1日 至 2020年6月30日）
- 第26期第3四半期報告書（自 2020年7月1日 至 2020年9月30日）
- 第27期第1四半期報告書（自 2021年1月1日 至 2021年3月31日）
- 第27期第2四半期報告書（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）
- 第27期第3四半期報告書（自 2021年7月1日 至 2021年9月30日）

【訂正した過年度決算短信等】

決算短信

- 第27期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

【過年度決算短信等の訂正の業績に及ぼす影響】

(単位：千円)

期間	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額(b-a)	比率
第22期 (平成28年12月期) 通期	売上高	1,196,823	1,064,583	△ 132,240	△ 11.0%
	営業利益	59,590	△ 217,532	△ 277,122	—
	経常利益	81,813	△ 191,943	△ 273,756	—
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	74,016	△ 197,858	△ 271,874	—
	総資産	1,940,296	1,811,937	△ 128,359	△ 6.6%
	純資産	1,574,059	1,297,406	△ 276,653	△ 17.6%
第23期 (平成29年12月期) 通期	売上高	790,427	885,809	95,382	12.1%
	営業利益	△ 233,850	△ 223,958	9,892	4.2%
	経常利益	△ 203,467	△ 190,123	13,344	6.6%
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	△ 215,885	△ 204,423	11,462	5.3%
	総資産	1,898,379	1,800,252	△ 98,127	△ 5.2%
	純資産	1,573,398	1,308,208	△ 265,190	△ 16.9%
第24期 (平成30年12月期) 通期	売上高	1,215,140	726,923	△ 488,217	△ 40.2%
	営業利益	61,555	△ 416,563	△ 478,118	—
	経常利益	△ 83,769	△ 557,623	△ 473,854	—
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	△ 909,821	△ 1,156,641	△ 246,820	△ 27.1%
	総資産	1,815,584	1,319,756	△ 495,828	△ 27.3%
	純資産	1,483,006	970,995	△ 512,011	△ 34.5%
第25期 (令和元年12月期) 第3四半期	売上高	815,801	802,875	△ 12,926	△ 1.6%
	営業利益	△ 92,443	△ 251,864	△ 159,421	—
	経常利益	△ 218,734	△ 362,340	△ 143,606	△ 65.7%

期間	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額(b-a)	比率
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 160,021	△ 299,524	△ 139,503	△ 87.2%
	総資産	1,801,502	1,222,674	△ 578,828	△ 32.1%
	純資産	1,427,302	755,581	△ 671,721	△ 47.1%
第25期 (令和元年12月期) 通期	売上高	1,164,019	1,034,953	△ 129,066	△ 11.1%
	営業利益	△ 164,877	△ 356,424	△ 191,547	—
	経常利益	△ 266,754	△ 448,970	△ 182,216	△ 68.3%
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	23,180	△ 154,933	△ 178,113	—
	総資産	1,998,476	1,379,283	△ 619,193	△ 31.0%
	純資産	1,583,081	891,634	△ 691,447	△ 43.7%
第26期 (2020年12月期) 第1四半期	売上高	192,562	308,702	116,140	60.3%
	営業利益	△ 79,530	37,695	117,225	—
	経常利益	△ 127,243	△ 9,567	117,676	92.5%
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 129,867	△ 12,189	117,678	90.6%
	総資産	1,738,442	1,304,085	△ 434,357	△ 25.0%
	純資産	1,446,592	897,281	△ 549,311	△ 38.0%
第26期 (2020年12月期) 第2四半期	売上高	574,326	484,326	△ 90,000	△ 15.7%
	営業利益	△ 73,628	△ 87,863	△ 14,235	△ 19.3%
	経常利益	△ 117,230	△ 130,626	△ 13,396	△ 11.4%
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 120,335	△ 133,730	△ 13,395	△ 11.1%
	総資産	2,236,753	1,645,176	△ 591,577	△ 26.4%

期間	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額(b-a)	比率
	純資産	1,695,712	1,102,373	△ 593,339	△ 35.0%
第26期 (2020年12月期) 第3四半期	売上高	826,154	826,154	0	—
	営業利益	△ 158,888	△ 158,888	0	—
	経常利益	△ 203,470	△ 203,470	0	—
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 207,056	△ 207,056	0	—
	総資産	3,378,692	2,657,126	△ 721,566	△ 21.4%
	純資産	2,756,914	2,135,795	△ 621,119	△ 22.5%
第26期 (2020年12月期) 通期	売上高	1,156,423	1,125,952	△ 30,471	△ 2.6%
	営業利益	△ 153,789	△ 142,493	11,296	7.3%
	経常利益	△ 169,505	△ 213,923	△ 44,418	△ 26.2%
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	△ 173,494	△ 215,843	△ 42,349	△ 24.4%
	総資産	3,592,714	2,761,365	△ 831,349	△ 23.1%
	純資産	2,936,909	2,189,446	△ 747,463	△ 25.5%
第27期 (2021年12月期) 第1四半期	売上高	273,346	292,977	19,631	7.2%
	営業利益	△ 133,478	△ 119,258	14,220	10.7%
	経常利益	△ 117,235	△ 103,015	14,220	12.1%
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 114,854	△ 116,231	△ 1,377	△ 1.2%
	総資産	3,507,905	2,806,538	△ 701,367	△ 20.0%
	純資産	2,805,842	2,279,328	△ 526,514	△ 18.8%
第27期 (2021年12月期) 第2四半期	売上高	550,048	569,679	19,631	3.6%
	営業利益	△ 187,884	△ 162,841	25,043	13.3%
	経常利益	△ 172,142	△ 147,100	25,042	14.5%

期間	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額(b-a)	比率
	親会社株主に帰属する 四半期純利益	△ 512,714	△ 148,008	364,706	71.1%
	総資産	3,109,748	2,919,690	△ 190,058	△ 6.1%
	純資産	2,427,249	2,237,196	△ 190,053	△ 7.8%
第27期 (2021年12月期) 第3四半期	売上高	897,137	927,339	30,202	3.4%
	営業利益	△ 195,566	△ 163,824	31,742	16.2%
	経常利益	△ 196,222	△ 164,480	31,742	16.2%
	親会社株主に帰属する 四半期純利益	△ 527,381	△ 500,882	26,499	5.0%
	総資産	3,196,853	2,880,474	△ 316,379	△ 9.9%
	純資産	2,421,145	2,230,339	△ 190,806	△ 7.9%
第27期 (2021年12月期) 通期	売上高	1,177,711	1,161,613	△ 16,098	△ 1.4%
	営業利益	△ 273,022	△ 262,999	10,023	3.7%
	経常利益	△ 260,192	△ 250,169	10,023	3.9%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 687,681	△ 338,614	349,067	50.8%
	総資産	2,985,033	2,786,912	△ 198,121	△ 6.6%
	純資産	2,241,100	1,951,271	△ 289,829	△ 12.9%

2. 再訂正の概要

前項1に記載いたしました過年度決算訂正を行った後、当社の人為的ミスにより当社で管理している最終稿ではないデータをEDINETに入力したことに伴い、再訂正が必要と思われる誤りが複数存在することが判明いたしました。当社は、2022年9月2日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の再提出及び過年度決算短信等の再訂正に関するお知らせ」にて開示いたしましたとおり、過年度決算の再訂正を行いました。なお、決算の再訂正による過年度決算短信等及び業績への影響額は以下のとおりであります。

【訂正した過年度有価証券報告書等】

有価証券報告書

- 第23期（自 平成29年1月1日 至 平成29年12月31日）
- 第24期（自 平成30年1月1日 至 平成30年12月31日）
- 第25期（自 平成31年1月1日 至 令和元年12月31日）
- 第26期（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）
- 第27期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

四半期報告書

- 第25期第3四半期報告書（自 令和元年7月1日 至 令和元年9月30日）
- 第26期第1四半期報告書（自 2020年1月1日 至 2020年3月31日）
- 第26期第2四半期報告書（自 2020年4月1日 至 2020年6月30日）
- 第26期第3四半期報告書（自 2020年7月1日 至 2020年9月30日）
- 第27期第1四半期報告書（自 2021年1月1日 至 2021年3月31日）
- 第27期第2四半期報告書（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）
- 第27期第3四半期報告書（自 2021年7月1日 至 2021年9月30日）
- 第28期第1四半期報告書（自 2022年1月1日 至 2022年3月31日）

【訂正した過年度決算短信等】

決算短信

- 第27期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

四半期決算短信

- 第28期第1四半期（自 2022年1月1日 至 2022年3月31日）

【過年度決算短信等の訂正の業績に及ぼす影響】

(単位：千円)

期間	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額 (b-a)	比率
第22期 (平成28年12月期) 通期	売上高	1,064,583	1,064,583	0	—
	営業利益	△ 217,532	△ 214,166	3,366	1.5%
	経常利益	△ 191,943	△ 191,943	0	—
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	△ 197,858	△ 197,858	0	—
	総資産	1,811,937	1,811,937	0	—
	純資産	1,297,406	1,297,406	0	—
	第23期 (平成29年12月期) 通期	売上高	885,809	885,641	△ 168
営業利益		△ 223,958	△ 228,391	△ 4,433	△ 2.0%
経常利益		△ 190,123	△ 194,556	△ 4,433	△ 2.3%
親会社株主に 帰属する 当期純利益		△ 204,423	△ 208,856	△ 4,433	△ 2.2%
総資産		1,800,252	1,800,084	△ 168	—
純資産		1,308,208	1,303,775	△ 4,433	△ 0.3%
第24期 (平成30年12月期) 通期		売上高	726,923	726,923	0
	営業利益	△ 416,563	△ 419,943	△ 3,380	△ 0.8%
	経常利益	△ 557,623	△ 565,268	△ 7,645	△ 1.4%
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	△1,156,641	△ 1,160,020	△ 3,379	△ 0.3%
	総資産	1,319,756	1,311,391	△ 8,365	△ 0.6%
	純資産	970,995	961,297	△ 9,698	△ 1.0%
	第25期 (令和元年12月期) 第3四半期	売上高	802,875	802,875	0
営業利益		△ 251,864	△ 258,059	△ 6,195	△ 2.5%
経常利益		△ 362,340	△ 368,530	△ 6,190	△ 1.7%

期間	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額 (b-a)	比率
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 299,524	△ 305,715	△ 6,191	△ 2.1%
	総資産	1,222,674	1,214,308	△ 8,366	△ 0.7%
	純資産	755,581	760,141	4,560	0.6%
第25期 (令和元年12月期) 通期	売上高	1,034,953	1,034,953	0	—
	営業利益	△ 356,424	△ 356,424	0	—
	経常利益	△ 448,970	△ 448,965	5	—
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	△ 154,933	△ 154,928	5	—
	総資産	1,379,283	1,370,917	△ 8,366	△ 0.6%
	純資産	891,634	884,230	△ 7,404	△ 0.8%
第26期 (2020年12月期) 第1四半期	売上高	308,702	304,565	△ 4,137	△ 1.3%
	営業利益	37,695	△ 33,561	△ 71,256	—
	経常利益	△ 9,567	△ 77,995	△ 68,428	—
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 12,189	△ 80,619	△ 68,430	—
	総資産	1,304,085	1,242,967	△ 61,118	△ 4.7%
	純資産	897,281	827,920	△ 69,361	△ 7.7%
第26期 (2020年 12月期) 第2四半期	売上高	484,326	586,934	102,608	21.2%
	営業利益	△ 87,863	△ 49,061	38,802	44.2%
	経常利益	△ 130,626	△ 86,781	43,845	33.6%
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 133,730	△ 89,956	43,774	32.7%
	総資産	1,645,176	1,581,527	△ 63,649	△ 3.9%
	純資産	1,102,373	1,027,892	△ 74,481	△ 6.8%
第26期	売上高	826,154	792,325	△ 33,829	△ 4.1%

期間	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額 (b-a)	比率
(2020年12月期) 第3四半期	営業利益	△ 158,888	△ 126,387	32,501	20.5%
	経常利益	△ 203,470	△ 159,474	43,996	21.6%
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 207,056	△ 188,506	18,550	9.0%
	総資産	2,657,126	2,634,800	△ 22,326	△ 0.8%
	純資産	2,135,795	2,087,838	△ 47,957	△ 2.2%
第26期 (2020年12月期) 通期	売上高	1,125,952	1,089,323	△ 36,629	△ 3.3%
	営業利益	△ 142,493	△ 141,306	1,187	0.8%
	経常利益	△ 213,923	△ 145,527	68,396	32.0%
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	△ 215,843	△ 172,818	43,025	20.0%
	総資産	2,761,365	2,772,471	11,106	0.4%
	純資産	2,189,446	2,258,912	69,466	3.2%
第27期 (2021年12月期) 第1四半期	売上高	292,977	292,977	0	—
	営業利益	△ 119,258	△ 99,768	19,490	16.3%
	経常利益	△ 103,015	△ 83,526	19,489	19.0%
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 116,231	△ 89,267	26,964	23.2%
	総資産	2,806,538	2,707,781	△ 98,757	△ 3.5%
	純資産	2,279,328	2,160,382	△ 118,946	△ 5.2%
第27期 (2021年12月期) 第2四半期	売上高	569,679	569,680	1	—
	営業利益	△ 162,841	△ 134,772	28,069	17.2%
	経常利益	△ 147,100	△ 119,045	28,055	19.1%
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 148,008	△ 125,246	22,762	15.4%
	総資産	2,919,690	2,720,758	△ 198,932	△ 6.8%

期間	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額 (b-a)	比率
	純資産	2,237,196	2,136,378	△ 100,818	△ 4.5%
第27期 (2021年12月期) 第3四半期	売上高	927,339	916,766	△ 10,573	△ 1.1%
	営業利益	△ 163,824	△ 142,352	21,472	13.1%
	経常利益	△ 164,480	△ 143,023	21,457	13.0%
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 500,882	△ 141,738	359,144	71.7%
	総資産	2,880,474	2,814,780	△ 65,694	△ 2.3%
	純資産	2,230,339	2,136,464	△ 93,875	△ 4.2%
第27期 (2021年12月期) 通期	売上高	1,161,613	1,168,377	6,764	0.6%
	営業利益	△ 262,999	△ 228,355	34,644	13.2%
	経常利益	△ 250,169	△ 215,539	34,630	13.8%
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	△ 338,614	△ 309,278	29,336	8.7%
	総資産	2,786,912	2,572,275	△ 214,637	△ 7.7%
	純資産	1,951,271	1,952,613	1,342	0.1%
第28期 (2022年12月期) 第1四半期	売上高	199,763	204,158	4,395	2.2%
	営業利益	△ 41,677	△ 72,016	△ 30,339	△ 72.8%
	経常利益	△ 20,226	△ 50,564	△ 30,338	—
	親会社株主に 帰属する 四半期純利益	△ 21,096	△ 51,435	△ 30,339	—
	総資産	2,555,664	2,546,843	△ 8,821	△ 0.3%
	純資産	1,942,336	1,881,126	△ 61,210	△ 3.2%

II-1. 過年度訂正に至った経緯等

1. 不適切会計処理の発覚の経緯

2022年5月に当社のMICROMETRICS TECHNOLOGIES PTE. LTD, (以下「MMT」という)に
対するソフトウェアライセンス販売取引及びその後の子会社化等の一連の取引に関連
して、過年度の会計処理及び開示の訂正の要否を検討する必要が生じました。

2. 第三者委員会

(1) 設置の経緯

前項1に記載いたしました不適切会計の存在を確認したことから、2022年5月12
日開催の当社取締役会にて第三者委員会の設置を決議し、同日付「2022年12月期第
1四半期決算発表の延期及び第三者委員会設置に関するお知らせ」にて開示いたし
ました。

(2) 構成

第三者委員会の構成は、以下のとおりであります。委員は、日本弁護士連合会によ
る「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（改訂2010年12月17日公
表）」に沿って選定しており、各委員は当社との利害関係を有しておらず、委員会の
独立性を阻害する要因はありません。

委員長：森田 尚男（朝涼法律事務所）

委員：野宮 拓（日比谷パーク法律事務所）

委員：高岡 俊文（株式会社KPMG FAS フォレンジックサービス部門代表パートナ
ー 公認会計士）

上記に加え、同委員会の正式な構成員ではないものの、同委員会に出席し、同委員
会に対して必要な助言を行う者として、以下の者が起用されております。

スーパーバイザー 久保利 英明（日比谷パーク法律事務所・代表パートナー弁護士）

(3) 目的・範囲

第三者委員会の調査の目的・範囲は、以下のとおりであります。

- ①本件に係る事実関係の調査
- ②類似事象の有無の確認
- ③財務諸表等への影響額の算定
- ④原因究明と再発防止の提言
- ⑤その他第三者委員会が必要と認めた事項

(4) 調査対象期間

不適切会計が確認された取引が 2018 年 12 月期（2018 年 1 月 1 日～同年 12 月 31 日）に売上計上されていることを踏まえつつも、当社が 2016 年 12 月期において「継続企業の前提に関する重要事象等」の記載を解消していること、2016 年 12 月期（2016 年 1 月 1 日～同年 12 月 31 日）においては、12 月に多額の売上計上及び資産計上がなされていることを踏まえ、2016 年 12 月期から直近の四半期決算期である 2022 年 12 月期第 1 四半期まで、すなわち、2016 年 1 月 1 日から 2022 年 3 月 31 日までを調査対象期間といたしました。

3. 調査により判明した事実の概要等

2022 年 8 月 8 日に当社が第三者委員会より受領いたしました調査報告書において、以下の類型からなる不適切な会計処理の存在を指摘されました。

(1) 事案①

(1-1) 取引の概要

当社は、2018 年 12 月 21 日、当社及び MMT 間の同日付ソフトウェアライセンス契約（以下「本件ライセンス契約」という）に基づき、MMT に対し、指紋認証モジュール向けソフトウェアをライセンスし、MMT に対するライセンス料 392,000,000 円の売上を計上するとともに、当社及び MMT 間の 2017 年 7 月 31 日付開発基本契約、同日付開発個別契約（アンダーグラスでの指紋認証センサーの開発等に係るもの）及び 2018 年 4 月 2 日付開発個別契約（アンダーディスプレイでの指紋認証センサーの開発等に係るもの）（以下総称して「本件開発契約」という）に基づき、開発代金 50,948,800 円の売上をそれぞれ計上いたしました。

その後、当社は、2020 年 8 月 25 日、MMT に対する売掛金 434,948,800 円及び現金 51,770,950 円を対価として、第三者割当増資（本件増資）により MMT 株式 617,222 株（所有割合 55%）を取得し、MMT を子会社化いたしました。

(1-2) 訂正内容及び訂正理由

（連結範囲の修正）

訂正内容

2020 年 8 月 25 日付の増資実行時まで連結の範囲に含めていなかった MMT について、2018 年 12 月期より連結の範囲に含めました。

訂正理由

当社の会長であった三吉野健滋氏（以下「三吉野氏」という）が全株式を保有す

る GUNSMITH & SONS CORPORATION (以下「GSS」という) が MMT の全株式を取得した 2017 年 11 月 28 日以降、当社は緊密な者と合わせて MMT の議決権の過半数を所有しており、かつ MMT の唯一の事業を運営するために当社のライセンス契約が必須であること及び当社の「緊密な者」である三吉野氏が資金提供を行っていた GSS からの融資が MMT の資金調達額の大半であることが、連結会計基準第 7 項(2)③及び④に該当し、意思決定機関を実質的に支配していたと認められるため、MMT は当社の子会社に該当し、原則として連結の範囲に含まれる状況でありました。また、2018 年 12 月に計上された多額の売上高は修正により取り消されたものの、影響力の重要性も認められることから、2018 年 12 月期より連結の範囲に含めることが適切と判断いたしました。

(売上計上取引の修正)

訂正内容

MMT に対するソフトウェアライセンス取引に係る売上 392,000,000 円及び受託開発取引に係る売上 50,948,800 円を取り消しました。

訂正理由

企業会計原則第二損益計算書原則三 B において、収益の認識は実現主義によることが示されております。

実現主義の下で収益を認識するためには、「財貨の移転又は役務の提供の完了」と、それに対する現金又は現金等価物その他の資産の取得による「対価の成立」が必要となります。

MMT が当社に対して取引の対価を支払うためには、MMT が自社の指紋認証装置部品を中国スマートフォンメーカー等に外販する以外になく、2018 年 12 月時点ではそのような外販先は存在しておらず、その具体的な見込みも存在していなかった状況であり、そのことを当社及び MMT の役員は認識していた蓋然性が高い状況でありました。かかる事情に鑑みれば、当社は、2018 年 12 月時点において MMT が対価の確実な支払い見込みがないまま契約を締結したものであり、当面の間、その支払いを行う確実な当てもないことを十分に認識していたものと認められ、本件取引においては、収益認識の要件とされている「対価の成立」を認めることはできず、当社の MMT に対するソフトウェアライセンス取引に係る売上及び受託開発取引に係る売上は、いずれも売上の要件を満たしていないものと判断いたしました。

(2) 事案②

(2-1) 取引の概要

当社は、2016 年 12 月、エスアンドエステクノロジー有限会社 (以下「SST」とい

う) からビリヤード軌跡追跡システム (以下「本件ビリヤードシステム」という) の開発を受注し、同月以降、A 社、B 社及び C 社に本件ビリヤードシステムの開発を委託いたしました (以下本件ビリヤードシステムの開発案件を「ビリヤード案件」といい、ビリヤード案件に関して当社と SST の間で行われた取引を総称して「本件 SST 取引」という)。

当社は、SST に対して、2020 年 3 月までの間に 80,072,976 円の売上を計上したものの、2019 年 1 月の支払を最後に、SST からの入金はなくなりました。これを受けて、当社は 2019 年 12 月期において貸倒引当金 50,324,950 円を計上し、その後、SST が 2021 年 5 月 6 日に解散を決議したことから、当社は同月 14 日の取締役会において SST に対する債権 56,048,800 円 (連結純資産に対する割合 1.99%) を放棄することを決議いたしました。

(2-2) 訂正内容及び訂正理由

(連結範囲の修正)

訂正内容

連結の範囲に含めていなかった SST について、2016 年 12 月期より連結の範囲に含めました。

訂正理由

SST の唯一の事業であるビリヤード案件は、三吉野氏の資金拠出に依存しているとともに、当社の開発管理に依存しておりました。また、2016 年当時から 2021 年 8 月 31 日に SST が清算終了に至るまで、SST の全株式を保有していた X2 氏は、三吉野氏の意向に沿って SST の議決権を行使すると認められる状況でありました。その上で、三吉野氏は当社の代表取締役であることから、連結適用指針第 9 項(2)により当社の「緊密な者」に該当いたします。したがって、X2 氏は SST の議決権を当社の「緊密な者」の意向に沿って行使する者といえることができる状況でありました。

また、当社と X2 氏との関係においても、事業継続に必要な技術面について当社に著しく依存している状況であり、SST の議決権行使において当社の意思と同一の内容の議決権を行使すると認められ、ビリヤード案件開始以降は当社の「緊密な者」と解することが出来る状況でありました。したがって、当社は、「緊密な者」と合わせて SST の議決権の 100%を保有していると判断いたしました。

さらに、実際の取引状況として、SST の仕入先は当社のみ、という一手仕入状態であったこと、及び SST の資金調達額の大半が実質的に当社の「緊密な者」である三吉野氏によるものである事実が、連結会計基準第 7 項(2)③及び④の意思決定機関を実質的に支配している状況に該当し、SST は当社の子会社であり、連結の範

囲に含めるべきであると判断いたしました。

なお、両社の関係性に鑑み、当社による SST の支配獲得時点は、ビリヤード案件の開始時点であると判断いたしました。

(売上計上取引の修正)

訂正内容

2020年3月までの間に計上した売上80,072,976円を取り消し、入金額については預り金として計上する処理に修正いたしました。その上で、関連する貸倒引当金及び債権放棄損もなかったものとするため取り消しを行いました。

訂正理由

SSTは、2016年4月30日時点において、資産が現預金102,036円のみであり、負債はX2氏からの借入金4,876,094円を含む4,879,400円であり、大幅な債務超過でありました。また、SSTの2016年4月期の売上はなく、販管費は1,506,081円という状況でありました。そのような状況で、SSTに十分な支払能力があることを確認しないまま三吉野氏の意向で与信枠を設定して取引を開始し、実際、SSTに対する売掛金の回収は滞っておりました。したがって、収益の認識要件である「財貨の移転又は役務の完了」と、それに対する現金又は現金等価物その他の資産の取得による「対価の成立」が満たされる状況にないまま開始された取引と判断し、売上の計上を取り消しました。

(3) 事案③

(3-1) 取引の概要

三吉野氏は、A社の全株式を2016年2月17日から2018年12月27日まで保有しておりました。その期間中、当社とA社との間では複数の取引が行われておりますが、金額が比較的大きなものとしては、2016年12月21日、当社がA社との間で「EVEMA」のライセンス契約を締結し、20,015,000円(税抜)の売上を計上した取引が挙げられます(以下「本件A社取引」という)。

(3-2) 訂正内容及び訂正理由

(売上計上取引の修正)

訂正内容

2016年12月月に計上したサーバ構築・管理者講習の対価である2,440,000円の売上について取り消し、2017年12月期の第一四半期に再計上いたしました。

訂正理由

企業会計原則第二損益計算書原則三 B において、収益の認識は実現主義によることが示されております。実現主義の下で収益を認識するためには、「財貨の移転又は役務の提供の完了」と、それに対する現金又は現金等価物その他の資産の取得による「対価の成立」が必要となります。

当社は、「EVEMA」の導入に必要なハードウェア、ソフトウェア及びサーバ構築・管理者講習の全てに関して 2016 年 12 月 26 日付の検収書・物品受領書を入手し、対応する売上 20,015,000 円を 2016 年 12 月に計上いたしました。

しかし、サーバ構築・管理者講習に関しては、2017 年 1 月 25 日が初回作業日であるにもかかわらず、2016 年 12 月 26 日に検収書を形式的に入手して売上計上されている状況でありました。

したがって、2016 年内の時点ではサーバ構築・管理者講習が完了しておらず、「役務の提供の完了」の要件を満たさないと判断し、サーバ構築・管理者講習の対価である 2,440,000 円については、2016 年 12 月ではなく、作業実施期である 2017 年 12 月期の第一四半期に再計上いたしました。

(4) 事案④

(4-1) 取引の概要

当社は、オンライン本人確認サービス（以下「本サービス」という）を開始するため、新規事業として次世代オンライン認証規格 FIDO (Fast Identity Online) 準拠の生体認証プラットフォーム（マガタマプラットフォーム）を開発し、これに関する人件費及び外注費（以下「本件費用」という）を自社利用ソフトウェアとして資産計上いたしました。

(4-2) 訂正内容及び訂正理由

(資産計上の修正)

訂正内容

自社利用ソフトウェアとして資産計上したマガタマプラットフォームについて、資産計上ではなく費用処理に修正いたしました。

訂正理由

下記のとおり、資産計上要件を充足していないと判断したため費用処理に修正いたしました。

<資産計上を開始した時点（2016 年 12 月期）について>

一般に、ソフトウェアを用いた事業の新規性が高い場合には、将来の収益獲得の予測が困難であるため、将来の収益獲得の確実性の判断に際しては慎重に行う必要があります。また、収益獲得の確実性の判断においては、単なる見込みや目標で

はなく、具体的な契約に基づいた証憑が必要となります。以上に鑑みれば、本件費用の資産計上に際しては、相当程度に慎重な検討が必要でありました。この点、当社は、2016年9月末に、マガタマプラットフォームを利用した生体認証システムの開発及び関連ライセンスの提供を受注したこと（以下「C社案件」という）のみを収益獲得の確実性判断の根拠として資産計上しております。資産計上の開始を判断した2016年12月当時、当社には本C社案件以外に本サービスの受注獲得実績は存在せず、その後も案件を受注することはありませんでした。当社の林氏は、この点に関し、「本C社案件以外では潜在顧客を想定していた程度だったが資産計上をした」と認めております。さらに、本C社案件の2016年12月期の売上40,000,000円（税抜）は、顧客向けのシステム構築に対する対価であって、本サービスの利用料は含まれておりません。上記を総合的に鑑みれば、本C社案件のみをもって収益獲得の確実性を認めることは妥当でなかったといえます。さらに、2016年12月時点においても、将来の収益獲得が確実となったことを証する文書等の証憑は全く存在しません。

以上より、2016年12月時点において、本サービスに将来の収益獲得の確実性を認めることはできない状況でありました。

<2017年から減損処理を行うまで（2018年12月期）の期間について>

本C社案件以降、2018年12月期に至るまで、本サービスの受注獲得実績は存在しません。そのため、2017年度、2018年度のいずれにおいても、本サービスによって当社に収益がもたらされる見込みは生じておらず、将来の収益獲得の確実性を認定できる要素は存在しませんでした。

以上より、2016年12月期から2018年12月期において資産計上された本件費用は、当該資産計上された各決算期において全額費用処理すべきであると判断いたしました。

(5) 事案⑤

(5-1) 取引の概要

本件は、事案④で言及した本C社案件と同一の案件ではありますが、より具体的な取引内容は以下のとおりであります。

すなわち、当社は、2016年9月29日、B社から生体認証プラットフォーム開発における開発・環境構築業務（エンドユーザーはC社）を受注し、その結果として、当社は、本C社案件のシステム構築につき、2016年12月に40,000,000円（税抜）・2017年6月に860,000円（税抜）の売上を計上いたしました（合計40,860,000円（税抜））。当社の役割は、D社のソフトウェアライセンスをエンドユーザーであるC社に提供すると共に、開発・環境構築作業を実施するというものであります。

(5-2) 訂正内容及び訂正理由

(売上取引の修正)

訂正内容

当社は、本 C 社案件において、中間成果物と最終成果物の二段階に分割して納品を行い、売上に関しても分割計上しており、中間成果物の納品を 2016 年 12 月 26 日に完了し、同年 12 月に 40,000,000 円（税抜）の売上を計上いたしました。その後、最終成果物については 2017 年 4 月 30 日に納品し、同年 6 月に 860,000 円（税抜）の売上を計上いたしました。

当該処理について、C 社への最終的な納品が完了した 2017 年 4 月に、本 C 社案件の代金全額の収益を認識して売上計上する処理に修正いたしました。

訂正理由

本 C 社案件では分割検収がなされているので、①各フェーズにおいて一定の機能を有する成果物の提供が完了していることと、②それに対する対価が成立していることを要件として、例外的にフェーズごとの収益の認識が認められます。なお、①については顧客の立場から検討することを要し、②については事後的な金額の変動リスクや最終的な回収可能性のリスク（後工程の進捗状況や作業の成否の影響を受けないこと）を慎重に検討することを要します。

<要件①の充足について>

(i) 「顧客」は誰か

B 社から当社に提供された購入仕様書では、B 社と C 社の両社による受入試験の完了が検収と定義されております。当該検収条件に鑑みれば、要件①の充足性を判断する上での「顧客」は、エンドユーザーである C 社と解すべきであります。よって、中間納品時点での当社の成果物が、C 社にとってそれ自体で利用する価値を有するものである場合に、「一定の機能を有する成果物の提供が完了」していると認定することができます。

(ii) 中間納品時点で要求された品質

分割検収を行う場合は、あらかじめフェーズごとに契約を締結するなどして、各フェーズで要求される機能・水準等について明瞭に示す必要があります。しかしながら、本 C 社案件において、各フェーズにおける当社の履行義務の内容は本 B 社個別契約に一応の記載はあるものの詳細な機能・水準は示されておらず、購入仕様書の記載においても各フェーズで要求される機能・水準等が明確には定義されておりました。このように、中間納品と最終納品で要求さ

れる機能・水準等の違いが明文化されていないことから、中間納品時点で要求される成果物の機能・水準自体が不明瞭であり、中間納品時点において、「一定の機能を有する成果物の提供の完了」を判断するための前提を欠いており、2016年12月26日の中間納品の検収時点では、①の要件を充足していません。

(iii) 要件①を充足した時点

本C社案件において、当社が納品すべき最終的な成果物が完成したのは、C社による最終検収時点の2017年4月30日であることから、同日にC社にとってそれ自体で利用する価値を有するものが納品されているので、「一定の機能を有する成果物の提供が完了した」と認定することができます。

<要件②の充足について>

要件②に関しては、事後的な金額の変動リスクや最終的な回収可能性のリスクを考慮し、その充足性を判断すべきであります。B社は、当社に対し、2016年12月26日に検収書を発行し、翌月2017年1月に40,000,000円(税抜)の対価を入金しております。中間検収時点で支払われる金額が変動する事情や、中間検収後の作業の進捗状況等によって支払いが拒絶されるような事情は調査を通して認められず、要件②については充足しております。

以上より、2016年12月時点では要件①を充足していないため、分割検収と収益認識を行うことは適切ではありませんでした。要件①を充足したのは、C社への最終的な納品が完了した2017年4月30日時点であり、2017年4月において、本C社案件の代金全額の収益を認識して売上計上すべきであったと判断いたしました。

(損失に対する引当金の修正)

訂正内容

C社でのサービス開始後D社のソフトウェアライセンスをC社に提供する際に発生するライセンス利用料に関し、当社がD社に支払う金額がC社から当社が受領する金額より高く、いわゆる「逆ザヤ」の状態であることが社内で認識されておりました。

しかしながら、2016年12月期から現時点に至るまで、本C社案件から見込まれる損失について、引当金は計上されていない状況でありましたので、見込まれる損失について契約損失引当金を計上いたしました。

訂正の理由

本C社案件では、当社がC社から受領するライセンス利用料が大幅に減額され

ており、①将来の特定の費用又は損失であること、②その費用又は損失が当期以前の事象に起因して発生するものであること、③発生の可能性が高いこと、④その金額を合理的に見積ることができること、の4点を満たす場合には、引当金の計上を要します。

まず、本C社案件の最終成果物が2017年4月30日に当社からC社に納品された後に開始されることが予定されており、実際にサービスが開始したのは同年7月1日であります。しかしながら、2016年12月時点において、当社がD社に支払うライセンス利用料は当社がC社から受領するライセンス利用料より高額であるため、当社に発生する損失が合理的に見込まれる状況でありました。よって、当社がC社にD社のライセンスを提供することから生じる損失は、2016年12月の時点から見て「将来の特定の費用又は損失」に該当いたします（①充足）。

次に、2016年8月25日に本C社案件を当社とB社が落札し、当社とB社の間で同年9月29日に本B社個別契約が成立しており、その時点からライセンス利用料の金額は確定していることから、「その費用又は損失が当期以前の事象に起因して発生するもの」といえます（②充足）。

さらに、2017年7月10日のC社・D社間の契約は5年間の継続が前提となっており、当該契約が締結される以前の2016年9月時点から5年間の継続が前提とされておりました。C社・D社間の契約には最初の5年間について解約規定が存在せず、本商流における当社の役割は、D社とC社の間でD社のライセンスをC社に提供し続けることであるから、当社はC社・D社の契約に実質的に拘束されております。そのため、契約内容の見直しによって、当社がD社に支払うライセンス利用料を減額するか、当社がC社から受領するライセンス利用料を増額しなければ、ライセンス利用料に関して当社に損失が発生することは明らかでありました。しかしながら、契約上の力関係から当社がC社に対してライセンス利用料の増額を要求することは事実上不可能であり、当社がD社に支払うライセンス利用料の単価は相場よりも低廉であったため、減額の余地はありませんでした。そのため、契約内容の見直しは到底実現できないものでありました（③充足）。

最後に、本C社案件において当社が受領するライセンス利用料及び支払うライセンス利用料は、ユーザー数に単価を乗じることで算定されます。まず、ユーザー数についてはC社から当社に見込数値が提供されておりました。また、ライセンス利用料の単価については、サービスインから5年分の単価が契約上確定しておりました。なお、当社がD社に支払うライセンス利用料の単価はユーザー数に応じて変動するものの、C社からユーザー数の見込数値を提供されていたため見積りが可能でありました。上記より、サービスの開始後に将来的に発生する最低限の損失額を2016年12月末の時点で合理的に見積もることは可能でありました（④充足）。

以上より、①乃至④の要件を充足するので、2016年12月末の時点で引当金を計上すべきであったと判断いたしました。

(6) 事案⑥

(6-1) 取引の概要

本件は、当社が2016年12月にE社に対して多要素認証基盤である「EVEシリーズ」用の指紋認証ユニット（以下「本件指紋認証ユニット」という）合計10,000個（E社に納品されE社が保管していた本件指紋認証ユニット10,000個を以下「F社向け商品」という）を77,800,000円で売上計上した取引（以下「本件DDS・E社間取引」という）であります。

本件DDS・E社間取引に際して、当社とF社との間で、2017年以降に、①F社に対して販売先を紹介すること、②F社に一定の利益が生ずるように一定金額を補填すること、③F社に対して本件指紋認証ユニット5,000個の販売先紹介を確約し、10,000個の販売先紹介を目標とすること等の事前合意がなされ、当社は、実際に、2017年3月から同年10月までの間、F社に対してF社向け商品の販売先を紹介し、E社に対して補填金を支払いました（F社向け商品に関するこれら一連の取引を「本件E社取引」という）。

本件E社取引の典型的な商流は、以下のとおりであります。

① 当社→② E社→③ F社→④ 販売先→⑤ エンドユーザー

(6-2) 訂正内容及び訂正理由

（売上取引の修正）

訂正内容

当社が2016年12月に売上計上した77,800,000円を取り消し、2017年12月期に再計上いたしました。

訂正理由

当社は、2016年12月に本件指紋認証ユニット10,000個をE社に対して販売し、同月に売上計上しております。

しかし、当社とF社は、本件DDS・E社間取引時には、本件DDS・E社間取引の後においても、当社がF社の販売先を紹介することや、F社に一定の利益を確保するために必要な価格補填を行うことを合意しておりました。そして、当社は、かかる事前合意に基づき、全てのF社向け商品の販売先が決定するまで、F社の販売先を探すための営業努力を主体的かつ継続的に行うことが求められておりました。このように、販売後も売手において販売された物品に対する追加の負担があり、売手

による重要な継続的関与が認められる場合、財貨の移転はまだ完了していないと捉えるべきであります。

加えて、当社は、F社に対して一定の利益を確保するための金額補填の約束はしていたものの、本件 DDS・E社間取引時点ではF社の販売先が決まっておらず、当然に補填金額や金額補填方法も確定していないことから、価格補填金額を織り込んだ売価を合理的に見積ることができない状況でありました。

したがって、本件 DDS・E社間取引時点においては、財貨の移転は完了しておらず、かつ、対価も成立していないと判断すべきでありました。そのため、当社は、これらの状況が解消されたとき、すなわち、F社向け商品の最終的な販売先が価格も含めて確定し、F社向け商品がE社倉庫から外部へ出庫された時に、売上を認識することができる应考虑すべきでありました。

本件で、F社向け商品は、2017年3月から同年10月にかけて外部の販売先へ払い出されているため、当社が2016年12月に売上計上した77,800,000円は、本来は2017年12月期に売上計上するべきであると判断いたしました。

(7) 事案⑦（韓国DDS関連）

(7-1) 取引の概要

(7-1-1) G社への貸付金

当社の連結子会社である DDS Korea, Inc.（以下「韓国 DDS」という）は、G社に対し、当社から借り入れた50,000,000円（537,150,000ウォン）を原資として、2020年2月28日に350,000,000ウォンの貸付けを行い、当該貸付けについて同日付覚書（以下「G社貸付契約①」という）を締結いたしました。

G社貸付契約①に定める2回の支払期限（2020年5月1日及び12月20日）までに当該貸付けは返済されなかったことから、韓国 DDS と G社は、当該貸付金の返済期限を延長するために、2020年12月21日付金銭消費貸借契約（以下「G社貸付契約②」という）を締結いたしました。

G社貸付契約②における初回の分割弁済期限は2022年6月30日でありましたが、約定どおりに返済されておりません。

(7-1-2) 本件SI案件①（H社案件）

本件は、韓国 DDS が、韓国の金融機関をエンドユーザーとするシステム開発案件において、元請企業である H社からモバイル生体認証プラットフォームの構築に係るシステム開発業務を受託し、株式会社 I社に対して当該業務を再委託したとされる案件であります（以下「本件 SI 案件①」という）。

しかし、Z氏によれば、その後本件 SI 案件①は事業が中断され、エンドユーザーの意向で現在も業務が再開されていないとのことであります。

(7-1-3) 本件SI案件② (J社案件)

韓国 DDS は、J 社株式会社の親会社をエンドユーザーとするシステム開発案件において、元請企業である J 社株式会社及び株式会社 K 社から 4 つのシステム開発業務を受託し、当該業務を下請企業に対して再委託いたしました（総称して、以下「本件 SI 案件②」という）。

(7-2) 訂正内容及び訂正理由

(7-2-1) G社への貸付金

(貸付金の修正)

訂正内容

G 社に対する 350,000,000 ウォンの貸付金について、実質は取引あっせん料としての性格があり、支払手数料への科目修正を行いました。

訂正理由

当該貸付は、G 社が、韓国 DDS と相互に協働して営業活動を推進していくビジネスパートナーとしての関係を構築することの見返りとして、G 社から要求され、韓国 DDS としてはかかる G 社の意向に従ったものでありました。形式上は弁済期限が設定されていても、両社のビジネスパートナー関係が継続する限り、G 社としては返済する意向はなく、韓国 DDS としても返済を求める意向がない旨、供述しているため、実質は取引あっせん料としての性格があり、支払手数料への科目修正が適切と判断いたしました。

(7-2-2) 本件SI案件①

(取引全体の修正)

訂正内容

当社は、2020 年 12 月期の連結財務諸表において、本件 SI 案件①の対価として、計 1,400,000,000 ウォンの売上を計上し、計 1,364,000,000 ウォンの売上原価を計上しておりました。

また、当社は、2021 年 12 月期の連結財務諸表において、2020 年度に計上した本件 SI 案件①に係る売掛金 1,540,000,000 ウォン（売上高 1,400,000,000×付加価値税 10%）に対して、39,600,000 ウォンの貸倒引当金を計上しておりました。

上記の一連の取引全体について、会計上の認識を取り消し、全額の入金があるまで収益及び費用の認識を行わないことといたしました。

訂正理由

同案件について検収がなされた事実は確認できず、収益の認識要件のうち、「財貨の移転又は役務の提供の完了」の要件を満たしていると認められないこと、及びエンドユーザーの訴状や開発物自体の詳細情報も十分に確認できず、取引の実現性に対しても強い疑義があったことから、一連の取引全体について会計上の認識を取り消し、全額の入金があるまで収益及び費用の認識を行わないことが適切と判断いたしました。

(7-2-3) 本件SI案件②

(売上取引の修正)

訂正内容

当社は、2021年12月期の連結財務諸表において、本件SI案件②の対価として、計301,415,000ウォンの売上を計上し、計182,850,000ウォンの売上原価を計上しておりましたが、当該取引について、入金時まで収益の認識を取りやめ、かつ収益の認識を費用と相殺した純額で行うこととしております。

訂正理由

成果物提供の完了事実を客観的に確認できる証憑が確認できなかったため、収益の認識要件のうち、「財貨の移転又は役務の提供の完了」の要件を満たしていると認められないことから、入金時まで収益の認識を取りやめました。また、取引の実態が、営業仲介役として下請企業を紹介することであったため、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」における代理人に該当すると判断し、収益の認識は純額で処理することが適切と判断いたしました。

(8) 事案⑧

(8-1) 取引の概要

本件は、当社が、2019年3月乃至5月に、三吉野氏が2018年2月に権利行使した当社発行の新株予約権に係る権利行使時の源泉所得税（以下「本件源泉所得税」という）並びにその延滞税及び不納付加算税（以下「本件加算税」という）をそれぞれ立替払いし（本件源泉所得税及び本件加算税を以下総称して「本件立替金」という）、本件立替金について、2019年8月9日、三吉野氏との間で、金銭消費貸借契約（以下その後の延長・改定も含めて「本件金銭消費貸借契約」といい、本件金銭消費貸借契約における貸付金を「本件貸付金」という）を締結するも、以後、繰り返し返済期限が延長され、現在も返済が滞っているという事案であります。

(8-2) 訂正内容及び訂正理由

(売上取引の修正)

訂正内容

当社は、2019年3月29日、本件源泉所得税180,229,500円の立替払いを立替金として計上し、同年5月24日、本件加算税13,696,700円の立替払いを立替金として計上いたしました。その後、当社は、同年6月30日、本件立替金193,926,200円を短期貸付金に振り替え、同年12月31日、短期貸付金を役員貸付金に振り替えております。

当社は、本件貸付金の計上後、いずれの期においても、一般債権として区分しており、本件貸付金に対する貸倒引当金は計上されておりませんでした。

当該貸付金全額について、貸倒引当金を計上いたしました。

訂正理由

当社は、2019年12月13日付覚書において、本件貸付金の弁済期間を1年間延長しており、これは、「債務の弁済に重大な問題が生じているとは、現に債務の弁済がおおむね1年以上延滞している場合のほか、弁済期間の延長又は弁済の一時棚上げ及び元金又は利息の一部を免除するなど債務者に対し弁済条件の大幅な緩和を行っている場合が含まれる」と規定する金融商品会計に関する実務指針（会計制度委員会報告第14号）（以下「金融商品会計実務指針」という）第112項に照らせば、少なくとも貸倒懸念債権に区分されます。

さらに、三吉野氏から提供を受けた銀行口座の取引明細、証券取引明細等により把握した三吉野氏の資産を検討したものの、三吉野氏に本件貸付金の支払能力があるとは認められないことから、本件貸付金について全額の貸倒引当金を計上することが妥当と判断いたしました。

(9) 事案⑨（その他不適切会計処理事案）

(9-1-1) 取引の概要

2018年12月、当社は、株式会社M社に対し、手のひら静脈認証装置11,547,900円（税抜）及びICカードリーダー1,175,000円（税抜）を販売し、同額の売上を計上いたしました。ところが、手のひら静脈認証装置の仕入先は株式会社M社であり、当該取引の実態は、仕入先と販売先を一にする取引でありました（以下株式会社M社からの仕入取引及び株式会社M社に対する販売取引を総称して「本件M社取引」という）。

(9-1-2) 訂正内容及び訂正理由

本件M社取引における当社の役割は、認証ライブラリのアクティベート作業のみであり、「一連の営業過程における仕入及び販売に関して通常負担すべき様々なリスク（瑕疵担保、在庫リスクや信用リスクなど）」（ソフトウェア取引実務対応報告・4）

を負っておりません。当該事実を鑑みれば、本件 M 社取引の売上と原価を総額で表示することは妥当でなく、純額で表示するべきであると判断し、純額での表示に修正いたしました。

(9-2-1) 取引の概要

当社は、E 社に対し UBF-Touch（指紋認証ハードウェア）、関連ソフトウェア（ライセンス及びプラグイン）及び IC カードリーダーを 2019 年 12 月 23 日付で出荷し、同日付で 115,000,000 円（税抜）の売上を計上いたしました。翌年 1 月、販売先からの問い合わせを契機として、UBF-Touch に未対応のソフトウェアが出荷されていたことが判明いたしました。2019 年 12 月期の財務諸表作成の過程で当該出荷不履行に伴う売上取消等の修正仕訳は計上されませんでした。

(9-2-2) 訂正内容及び訂正理由

動作に必要なプラグインが決算日現在（2019 年 12 月 31 日）で未完成であったことから、決算日現在の状況に関する売上計上の基礎、すなわち出荷基準の当社においては出荷の事実が否定されることとなります。このため、出荷不履行と認められる部分については、本件の売上を取り消す必要がありました。なお取り消すべき金額は、問題となったプラグインライセンス及びこれと一体となって動作する UBF-Touch の販売額計 52,871,000 円であります。

(9-3-1) 取引の概要

2020 年 12 月、当社は、高精度顔認証プラグインライセンス及び関連ライセンスを N 社に販売し、15,450,000 円（税抜）の売上を計上いたしました。当社は、一部未納入があることを把握しながら、N 社から形式的に検収書を入手し売上計上に必要な証憑を揃え、売上計上を行いました。

(9-3-2) 訂正内容及び訂正理由

収益認識のためには役務提供の完了及び対価の成立が求められるところ、本件については期末時点で未出荷のライセンスが存在することから、役務提供が完了したとは認められません。このため、本件に基づく 15,450,000 円の売上及びそれに対応する売上原価については、2020 年 12 月期の財務諸表上取り消すべきであると判断いたしました。0 社分のライセンス発行を終えた 2021 年 2 月が役務提供完了のタイミングと考えられることから、2021 年 2 月に売上及び売上原価の再計上を行うことが妥当と判断いたしました。

(9-4-1) 取引の概要

2020年12月期、当社は「EVEMA ライセンス一式」及び「関連サーバの構築作業」を受注しました。本取引において、当社は、株式会社P社に対して、EVEMA ライセンス一式 11,146,820円（税抜）の売上を、株式会社Q社に対して、関連サーバの構築作業 1,835,000円（税抜）の売上をそれぞれ計上いたしました。しかし、関連サーバ構築作業については、2020年12月期に完了していないにもかかわらず、取引先から形式的に作業報告書を入手したことをもって売上計上したものであります。

(9-4-2) 訂正内容及び訂正理由

関連サーバの構築作業に関しては2020年12月末時点で役務提供が完了しておらず収益認識の要件を満たしません。よって、2020年12月期の財務諸表上、1,835,000円の売上を取り消し、実際に作業が完了し出荷判定を受けた2021年1月において売上計上を行うべきであると判断いたしました。

(9-5-1) 取引の概要

当社は、R社に対して、2020年12月22日に、EVEFA ライセンス 11,678,800円（税抜）（内訳は、サーバライセンス 9,450,000円及びクライアントライセンス 2,228,800円）の売上を、翌23日に、同じEVEFA ライセンス 775,600円（税抜）（内訳は、サーバライセンス 658,000円及びEVEFA クライアントライセンス 117,600円）の売上をそれぞれ計上いたしました。前者は、2020年12月17日に、EVEFA ライセンス 11,678,000円（税抜）とUBF-Touch（ハードウェア）11,422,600円（税抜）を一体として受注し、後者も、同日に、EVEFA ライセンス 775,600円（税抜）とUBF-Touch 344,400円（税抜）を一体として受注したものであるところ、いずれについても故意に切り分け、EVEFA ライセンスのみ2020年12月中に出荷して売上を計上したものであります。

(9-5-2) 訂正内容及び訂正理由

EVEFA ライセンスのうち、クライアントライセンスとUBF-Touchは本来一体となって機能するものであり、また、R社からの見積依頼においても一体としての提供が期待されております。このため、恣意的に分割して出荷したとしても、部分的な役務提供の完了と収益認識を認めることは妥当でなく、クライアントライセンスとUBF-Touchの両方を出荷できたタイミングで初めて収益認識を行うべきでありました。よって、EVEFA クライアントライセンスの売上 2,228,800円（税抜）及び 117,600円（税抜）の計 2,346,400円（税抜）については、2020年12月期の財務諸表上、売上を取り消し、UBF-Touch の出荷が完了した2021年1月に売上計上を行うべきであると判断いたしました。

II-2. 管理体制上の問題、その他当社が把握した根本的な発生原因

今回の一連の不適切な会計処理が発生した最も大きな要因は、三吉野氏がおおよそ希望的観測に基づく非現実的な売上予算に固執したこと、にもかかわらず三吉野氏は予算必達を社内に厳命していたことにあると考えております。また、それに起因する不適切な会計処理を防止又は発見する牽制機能の仕組化の不足、及び職責の理解不足や会計リテラシー不足も要因となっております。

以下、具体的な内容を記載いたします。

① 非現実的な売上予算の策定と予算必達主義

ア. トップダウン型による業績予想の策定

当社は、2016年12月期と2021年12月期を除いて、業績予想を下方修正しており、特に、2015年12月期及び2017年12月期から2020年12月期にかけては、売上高が実に約30%~50%減と大幅に下方修正しております。これだけ大規模な業績予想の下方修正の原因は、当社の予算の立て方に問題があったためであると認識しております。すなわち、当社の予算は、少なくとも三吉野氏が主導する事業については、現場からの受注状況及び案件管理状況による売上予測からのボトムアップではなく、概ね三吉野氏のトップダウンで決められておりました。バイオ事業に関しては、久保氏主導の下、顧客の市場動向、各府省のセキュリティガイドライン及び顧客先の投資予定によるある程度の合理的な売上予測をベースに売上予算が策定されており、予算未達の場合であっても予算と実績値との乖離はさほど大きくありませんでしたが、三吉野氏が主導した海外事業やマガタマ事業については、予算と実績値との乖離が極めて大きく、合理的な売上予算が策定されておりました。これらの事業については、三吉野氏の冒険的な経営方針により、確固たる根拠がなく現実的でない無謀な売上予算が計上されていたものであります。

イ. 三吉野氏による業績予想「必達」の厳命による役職員へのプレッシャー、強引な売上計上

海外事業やマガタマ事業において、根拠のない予算が計上されてきたのは、三吉野氏が希望的観測に基づき売上予測をし、最大の「理想の数字」を追求していたからであると認識しております。三吉野氏も自らの社内向けプレゼンテーションにおいて、自己の主導する事業について「ハイリスク・ハイリターン」と公言しておりました。

三吉野氏は、このような根拠のない売上予算であっても、部下に常に売上予算の「必達」を強く求めておりました。業績予想が下方修正になった場合には取締役に対して役員報酬の自主返上・減額を求め、必罰をもってあたることにより役員をコントロールしておりました（なお、2019年3月に社長が久保氏に交代して以降は、業績予想の下方修正に伴う役員報酬の減額によるコントロールは行っておりませんが、

一部の役職員が下記の会計基準に照らして適切でない強引な売上計上を継続して行っていたことは否めません)。また、三吉野氏は、売上の下方修正がなされたときには、取締役会において、「下方修正が連続する状況を解決するために、売上管理を再度徹底すべき」旨発言し、さらには、2022年の年頭総会のプレゼンテーション資料においても、「予算を必達により下方修正をなくす」としていることに象徴されるように、元々の売上予算が根拠の伴うものか否かという妥当性の検証は行わず、ただ闇雲に予算の必達ばかりを求めておりました。

このような三吉野氏の予算に対する考え方は、当社役職員の予算に対する考え方に対しても悪影響を及ぼしました。かように無理な売上予算の「必達」を求められるが故に、売上計上の要件を満たしていなくとも、強引な売上計上をするようになっておりました。このように、三吉野氏による根拠のない売上予算の策定と予算必達の厳命は、部下である役職員へのプレッシャーとなり、会計基準に照らして適切でない強引な売上計上につながってまいりました。

また、内部通報制度は構築されておりましたが、その周知が不十分であり、また、三吉野氏の姿勢から内部通報制度自体の信用が低く、結果的に運用がほとんどされず形骸化している状態でありました。

以上のとおり、当社においては、創業者であり経営のトップである三吉野氏が、根拠の伴わない売上予算の必達に大号令をかけていたことが、各役職員が無理な売上計上を行うことの最も大きな要因となっております。

② GC注記／重要事象等の記載解消

当社は、不適切な会計処理の要因として、継続企業の前提に関する注記（以下「GC注記」という）あるいは重要事象等の記載を解消したいという動機がありました。当社は、2008年のリーマンショックの影響を受け、2008年12月期において、多額の営業損失及び当期純損失を計上したことにより、手元流動性に対して流動負債が高水準になっていることを理由にGC注記がなされ、以後、2014年12月期の第1四半期にて解消されるまで継続的にGC注記が付されておりました。また、その後も引き続き営業損失を計上している状況であったことから当社には重要事象が存在しており、それが不適切な売上計上を行う動機の一つであったと認識しております。

③ 社内ガバナンスの機能不全

ア. 取締役会・経営会議での議案に係る経営管理の視点からの審議の不十分性、社内役員の牽制機能の欠如

当社では、創業者であり当時の代表取締役社長であった三吉野氏が大きな影響力を持っており、また、その他の取締役についても経営会議や取締役会において議論や検証の重要性に対する理解が不足しており、議論に積極的に参加しないまま議案を承認しておりました。その結果、経営会議や取締役会は三吉野氏の独壇場で、三吉野

氏の意見を変更する方向での発言は憚られる状況であり、全く牽制機能が働いていない状態でありました。

イ. 社外役員による牽制機能の欠如

当社の社外取締役1名及び社外監査役のうち2名は三吉野氏が従来から交際面識のあった者であり、しかも社外取締役は2005年から、当該2名の社外監査役も2007年及び2011年からそれぞれ就任していることから、長年の関係により三吉野氏からの独立性を貫くことが困難になっておりました。監査役会も下方修正を繰り返す取締役の職務執行に疑義を抱いたにもかかわらず、予算策定や与信管理に着目して監査を行うことはありませんでした。さらに、当社の社外役員は、業績面・財務面に対する意識・牽制が強くなく、そのことが三吉野氏の増長を招きました。

ウ. 経営会議及び取締役会の議事運営に関する規定の不備

当社には経営会議に関する規定が無く、取締役会規程においても、例えば特別な利害のある取締役が議事に参加できない条文はありますが、結果的に重要な会議体の運用ルールに不十分な点がありました。そのことが、ビリヤード案件について三吉野氏の友人が代表を勤める相手先の与信額決定の際に三吉野氏の説明により新規取引先であるにも関わらず大幅に増額されたことなど、適正な議事運営を阻害する一因となっていたと認識しております。

エ. 外部機関からのガバナンスの不存在

当社には、大株主が存在せず、また、銀行借入もないことからメインバンクも不在であります。GC注記解消のためにエクイティ・ファイナンスや資産処分等に走った結果、当社は、2014年12月期には無借金経営となり、以後、銀行借入れがありません。メインバンクを始めその他の金融機関が当社に対して貸付けを行っていれば、当社の事業計画の妥当性、業績予想と実績値の乖離について指摘を受けるなど、一定の牽制機能が働くことが期待されましたが、当社においてはGC注記が仇となり、そのような外部機関からの財務諸表の内容、今後の業務方針に関する牽制機能・ガバナンスが発揮されることもありませんでした。

オ. コンプライアンスを軽視した企業風土

コンプライアンス・内部統制を効かせるためには、経営トップによる不正は絶対に許さないというメッセージを社内向けに発信し、コンプライアンス重視の企業風土を醸成することが求められますが、三吉野氏は売上予算の必達を優先してこのようなメッセージを発信することはありませんでした。また、当社にはコンプライアンス&リスクマネジメント委員会は設置されておりましたが、事実上運営が行われて

おらず形骸化されており、その役割としてのコンプライアンスに関する社内研修や浸透度調査の検討や実施も行われていない状況でありました。

これらの状況から、当社ではコンプライアンスを重視する企業風土が醸成されていなかったと認識しております。

カ. リスクマネジメント及び海外子会社牽制機能不全

当社は、三吉野氏の冒険的経営方針に基づき海外事業やマガタマ事業などの新規事業に手を出し（三吉野氏も自ら「ハイリスク・ハイリターン」と公言しておりました。）、ハイリスク・ハイリターン経営に進んでまいりましたが、それにストップをかける者は誰一人としておりませんでした。また、オ. に記載のとおりコンプライアンス&リスクマネジメント委員会は設置されておりましたが、委員会の運営は行われておりませんでした。さらに、今回の改善計画策定の過程で、内規上リスクマネジメントに関する定めはほとんどないことが判明いたしました。

加えて、海外子会社は本社の目が届きにくいので不祥事の温床になりやすいと考えられますが、当社では親会社である当社自体の統制機能が弱く、海外子会社を統制する体制及び意識がない状況が続いておりました。その結果、海外子会社の牽制管理が全くできておらず、海外子会社任せになっておりました。

④ 決算体制・適時開示体制などの内部管理体制の不十分性

ア. 管理担当取締役の不在

当社は、技術及び営業を優先し管理部門を軽視する傾向があり、管理担当取締役が長年存在せず、経営管理の観点からガバナンスが効いていない状態でありました。

イ. 内部監査部門の人員不足

当社は、内部監査部門につきましても、内部監査の専任スタッフが長年存在せず、経営管理部の自己監査が行われている事実を 2020 年 12 月に監査法人から指摘されたことにより、久保氏に請われて 2021 年から前内部監査室長が就任いたしました。

当時の内部監査はリスク分析を行わない状態で行われており、当時の取締役会において非常勤職員による体制でも対応できるという判断がありました。

そのため非常勤という勤務形態の下、内部監査部門の建て直しを行ってまいりましたが、現在においてもリスク分析に基づく監査を行っていないなど不十分な事項が散見されております。

なお、2021 年から監査法人、監査役、内部監査部門で行われる三様監査も実施しておりますが、三様監査の実施については内部監査規程に定められておりません。

ウ. 会計リテラシーの欠如

今回の調査で、未完成品を出荷して売上計上することや、恣意的にライセンスとユニットを分割して出荷を行い売上計上する等の適切な会計処理がされていない取引等が複数検出されておりました。このようなことが発生した原因としましては、事業部門の売上計上基準に対する理解・知識が足りていないことが大きな要因と認識しております。

また、当社の経営管理部では、C社案件（マガタマプラットフォームを利用した生体認証システムの開発に関する人件費及び外注費を自社利用ソフトウェアとして資産計上）にかかる資産計上開始時点において、将来の収益獲得又は費用削減が確実であると立証できる証憑に基づいて計上すべきところ、C社案件以外に具体的な取引先が存在せず、受注先として確度の高い相手が存在した旨の証跡を確認しておりませんでした。

さらに、C社案件にかかるライセンス取引において、当社が受領するライセンス利用料が大幅に減額され、当社が支払うライセンス利用料を減額しなければ当社に損失が発生することは明らかであったにもかかわらず、契約損失引当金の計上の必要性が認識されず、引当金を計上しておりませんでした。

これは、経営管理部が個々の会計処理に関する会計基準及び実務指針への理解不足があったこと、及び会計基準等に従った検討、確認を行うスキルが不足していたことが原因であると認識しております。

取締役会においても、上記資産計上開始時点において、経営管理部より資産計上に関する状況の説明を受けておりましたが、当時の取締役メンバーの中には会計及び監査実務に精通している者がいなかったことから、会計基準に照らした詳細な検討過程の確認が行われておらず、また、当該ソフトウェアの製品開発費が当時受注したC社案件を始めに後続の商談に於いて収益獲得が可能であるとのことから、資産計上には問題ないと安易に判断し結果的に不適切な資産計上を行いました。

エ. 不十分な内部管理体制

当社では、上記の他にも以下のような不十分な内部管理体制に関する状況が確認されました。

当社には、三吉野氏が持ち込んだ案件は指示どおり処理を行う社内文化がありました。そのため、その取引先が関連当事者取引に該当するか否かを特定することもなく、設立間もない取引先でも三吉野氏の意向で与信枠等が決定することもありました。

また、三吉野氏によるストックオプション行使に伴い発生する源泉所得税の立替を行った際も、三吉野氏と当社間での利益相反取引が顕在化しているにも関わらず、慎重に審議した形跡が残っておりませんでした。

加えて、運用ルール変更時に所管部門ごとに規定を変更しなければならないという意識が欠如していたこと、又は経営管理本部が更新するものとの誤った認識があり、結果的に運用と規程の乖離が発生しておりました。また、規程類の整備は、運用ルールが規程に網羅されているのかの確認を定期的には行っておりませんでした。

オ. 不十分な適時開示体制

①-ア. に記載のとおり、当社では2015年12月期及び2017年12月期から2020年12月期にかけて、売上高の大幅な下方修正を行っており、さらには不適切な会計処理による過年度の決算の訂正にまで至る不適切な開示を行っておりました。この原因は、①にある非現実的な業績予想の策定と予算必達の厳命をはじめとして、③社内ガバナンスの機能不全にあるガバナンスやコンプライアンスなどの諸問題や④-ウ. の会計リテラシーの欠如などⅡ-①～④に記載した多くの問題点にあると考えております。

さらに、当社では上記の業績予想の修正及び過年度の決算の訂正の他にも、過去に、字句や数値の訂正、記載内容の訂正といった不適切な適時開示が多く行われておりました。当社では、経営管理部経理課にて財務報告を含む適時開示業務を行っていましたが、当時の認識として、管理部門の人員を確保する必要性は認識していながらも、業務管理コストを最小限に抑える観点から、限られた人員で業務を遂行せざるを得なかったこと及び若い人材を育成するという方針のもと、入社後3年目までの担当者が適時開示資料の作成を担当しておりました。そのため、財務報告や適時開示の業務経験が少ないことから、適時開示にて投資家に開示する情報の内容やその趣旨に対する理解が不足していたことや、決算業務と開示業務を同時に進める際は業務負荷が大きくなっていたことから、記載ミス及び事実誤認に基づく不適切な記載や表現を招いておりました。また、開示資料のチェックは経営管理部長が行っていましたが、管理部門全般を統括していたことにより、十分な確認作業を実施できませんでした。このような適時開示体制の不備が度重なる不適切な適時開示の原因であったと認識しております。

Ⅲ. 再発防止策及び法令遵守体制の整備状況

① 予算策定の精緻化

ア. ボトムアップによる予算プランニングの徹底（Ⅱ-2、①-ア、イ及び④-エに対する再発防止策）

当社の予算策定は、三吉野氏による根拠のない売上予算がトップダウンにより決定され、3割から5割程度の売上予算と実績の乖離が発生しておりました。2022年12月期は、ボトムアップで策定する必要性を認識しながらも体制整備を行う時間的余裕がなく、久保氏が案件管理情報を基に各営業部長と調整し、売上目標（13億6千万円）をトップダウンで決定いたしました。その後経営管理部が経費の積み上げによる予算を算出し全社予算（案）を策定いたしました。

今後の予算策定は、久保氏により市場情報の取得、従来アプローチしていない市場にアプローチする営業戦略及び新しい商品化に基づく営業戦略を加味した全体の予算策定方針が作成され、営業本部の執行役員が市場動向、顧客設備投資状況、受注案件及び進捗案件等を考慮し売上予算（案）をボトムアップにより策定いたします。そしてその後、経理財務部が各本部の経費予算（案）を集計し全社予算（案）を策定いたします。さらに、前期実績との差異等を分析する方法によって最終全社予算（案）を策定いたします。

経理財務部において策定した最終全社予算（案）は、経営会議（出席者：執行役員、常勤監査役）において各執行役員が各本部の予算（案）を説明の後、取締役会出席者に対して予算（案）に関する説明会を行い、最終的に取締役会の2営業日前までに取締役会資料として事前配布し、上記市場動向等の前提条件の異常の有無や取締役会での審議事項の確認を行います。その後、取締役会において各執行役員が各本部の予算（案）を説明し、取締役及び監査役らの質疑に対して各執行役員が予算（案）の詳細を説明後、取締役会の承認を受けて、予算を確定させます。上記の予算策定に関するフローは予算管理規程に反映されていない状況のため、2023年3月までに反映させ、執行役員に対して規程改訂に関する説明会を実施し各本部内に共有して頂く予定であります。

予算確定後は、経理財務部が予実管理を行い、予算管理規程内において定義されている売上10%及び経費は10%以上の差異が認められる場合には経理財務部が財務諸表を分析するとともに、所管する執行役員に差異の原因を確認したうえ、取締役会にて報告いたします。さらに、毎月取締役会において予算達成状況を踏まえた予算の修正の可否を検討し、さらに上記以外に発生した事項に伴う各段階損益への影響を考慮し、必要な場合には業績予想の修正を行います。

これまで、当社では12月開催の経営会議での議論を経て12月の取締役会で最終

審議を踏まえた仮予算を基に社内周知を行った上で予算案の最終承認は1月に行っておりました。本来ならば売上最終予算を含めた最終予算策定は12月に承認すべきでしたが、社内周知も終えていることから臨時取締役会を開催せず、1月の定時取締役会で最終承認を行っておりました。今後は予算策定のプロセスを変更することにより、予算案の策定を11月から12月までの間に行うこととし、毎期12月に開催する取締役会において次年度の予算に係る決議を行うスケジュールといたします。

2023年12月期の予算については、2022年11月以降、経営管理部において予算案の策定を進めてまいりましたが、改善計画の策定の遅れを踏まえ、これまで論じたプロセスを適切に履践した後、12月開催の経営会議での議論を経て12月開催の取締役会において全社予算（案）を決議し、2023年1月開催の取締役会において最終全社予算を決議しました。

上記のプロセスについては、新任の常勤監査役の選任後は、常勤監査役は、各部門予算作成者へのヒアリングを実施するとともに、経営会議に出席してトップダウンによる非現実的な予算策定や予算必達の厳命がなされていないかをモニタリングを行い、執行状況に関する疑問点、不明点等を確認し、その質疑の内容を議事録に残します。さらに、監査役会において常勤監査役は、モニタリングの状況報告を行い、社外監査役を含む各監査役は、上記監査役会での予算管理の状況の情報共有の結果を踏まえ取締役会に出席し、必要な意見具申や質問を行うことといたします。

② 企業風土の改革

ア. DDSパーパス及びDDSバリューの策定（Ⅱ-2、①-イ、及び③-エ、オに対する再発防止策）

当社の経営理念は「当たり前のようなことでなかなか実現できない「いい会社」を作ること」であり、全ての人が良い会社と思えるような会社にしていきたいとの三吉野氏の考えにより発信がされておりました。しかし、今回のように三吉野氏本人による無謀な売上予算の必達を強制していた結果、例えば構築作業が完了していないにも関わらず、形式的に作業完了報告書を入手して売上計上を行っていた事案も発生しており、不適切な形であっても売上や利益をあげることが「いい会社」となるとの考えを持つ社員が現れる可能性がありました。つまり、以前の経営理念はそのような三吉野氏の姿勢の象徴ともいうべきものであり、今後コンプライアンスを遵守する風土を醸成していかなければならない当社にとってふさわしくないと考えております。

よって当社は、従来の経営理念を廃止ないし変更する必要があると考え、その過程で、経営理念を将来的にあるべき姿をあらわすビジョンやそれを実現する行動であるミッションに置き換えることを検討していました。

しかしながら、検討をすすめるうち、コンプライアンスを遵守するというときは、ときには上位者の指示（本件の不正事象に准えるならば三吉野氏の無謀な予算必達の指示）に従わないという選択を行わなければならないと、上記のビジョンやミッションよりふさわしい考え方を模索する必要があると考えました。役職員がそのような選択をするためには、その際の判断軸となる考えを役職員に浸透させる必要があり、役職員が会社の社会的意義を自分事としてとらえ、コンプライアンス違反といった会社の社会的意義を毀損するような事象を排除する方向に足並みを揃えるようにしていくものとして、パーパスやそれを実現するうえで大切にしている行動基準であるバリューを策定することが、当社の今後のコンプライアンスを遵守する風土を醸成するという行動に適合しているとの考えに至りました。その結果、DDS パーパス及び DDS バリューを策定しました。

当社では、社会的意義としての目的が含まれたパーパスを定めることで、従業員にその目的達成のための方向性が示され、その行動指針としてのバリューも併せて定めて周知することで、役職員全員がその方向性に足並みが揃い、組織としての一体感が生まれ、企業風土がコンプライアンス及びガバナンスを最重視するものに変化すると考えていることから、DDS パーパス、DDS バリューを設定し浸透させることは有効な手段だと理解しております。DDS パーパス、DDS バリュー作成にあたり、最終的には2022年11月の取締役会にて、上記 DDS パーパス、DDS バリューを今後担う執行役員、現取締役及び現監査役がオブザーバーとして同席し、最終的に前取締役会メンバーによって以下のとおり決議しました。

・DDS パーパス

DDS はすべての方から信頼されるバイバイパスワードカンパニーとして、ID やパスワードの問題解決に挑戦し、だれも取り残されない持続可能なデジタル社会に貢献します。

・DDS バリュース

信頼

私たちは、常にコンプライアンス・ガバナンスを最重要視します。

私たちは、常にあらゆるステークホルダーに敬意を持ち続けます。

挑戦

私たちは、常に最新技術の習得と創造によりチャレンジを続けます。

私たちは、常に環境対策を最優先し行動します。

貢献

私たちは、常にお客様の成功が自社の成功と理解しています。

私たちは、常に安全性と可用性を両立させ、誰もが使える ICT 環境を提供し続けます。

イ. コンプライアンス、ガバナンスを一丁目一番地とするDDSパーパス及びDDSバリュースの徹底及び発信（Ⅱ-2、①-イ、③-オに対する再発防止策）

当社は、DDS パーパス、DDS バリュースに関して上記ア. にて記載しておりますとおり、当社の企業風土がコンプライアンス及びガバナンスを最重視するものに変化するために DDS パーパス、DDS バリュースを設定し浸透させることは有効な手段だと理解しております。

社員向けの決算説明会や年頭総会（年初の営業日に開催する全社会議、前期業績の振り返り、今期の目標の共有を目的とするもの）において、代表取締役社長が経営成績に関する情報発信（年5回程度）を実施してきましたが、コンプライアンス、ガバナンスに係る情報発信の機会はありませんでした。

今回の不適切な会計処理の発覚を受け、不適切な会計処理の発生原因を深掘りしたことからコンプライアンス、ガバナンスを最優先すべきとの結論に至ったことを契機に、久保氏の下、2022年8月、9月、11月、12月及び2023年1月の5回に渡って、全社員向けにメッセージを発信し、朝礼及び全社集会にてメッセージ内容の周知を行ってまいりましたが、今後も期首及び各四半期決算発表後に周知を継続することにより、より一層、コンプライアンス、ガバナンス重視の意識を高めてまいります。さらに、DDS パーパス及びDDS バリュースの重要性を認識できるようにする観点からコンプライアンス規程及びコンプライアンス&リスクマネジメント委員会内規に2023年1月までに追記し改訂しております。そのうえで、他の規程類の改訂を進め

るとともに、規程類の遵守が DDS バリューの実践となり、その結果としてコンプライアンスを遵守するように行動が変容すると考えております。

その他、毎週月曜日に開催する朝礼における DDS パーパス及び DDS バリューの唱和、オフィス壁面へのポスター掲示、携帯可能なカード作成し、カード配布時にカードは常に携帯し、業務上において判断に迷うことがあれば、携帯しているカードを見て DDS パーパス及び DDS バリューに照らして判断するように全社員に働きかけております。今後も引き続き DDS パーパス及び DDS バリューを浸透させる取り組みを全社で行います。

そして、DDS パーパス及び DDS バリューの浸透度については、後記「ウ. 毎月の DDS パーパス及び DDS バリューを浸透させる研修の開催 (2022 年 12 月から) (II-2、①-I に対する再発防止策)」に記載する毎月開催のパーパス浸透研修後のアンケートの実施により確認いたします。また、研修への参加状況や、DDS パーパス及び DDS バリュー理解度、職場での行動などを評価し、賞与査定に反映をいたします。現在の賞与査定は、業績に関して 70%、業務への取り組みや意識に関して 30%としており、事業本部ごとに上位職が下位職を査定し、最終的に執行役員が査定を決定します。今後、業務への取り組みや意識に関する 30%の査定のうち 10%程度は、DDS パーパス及び DDS バリュー理解度及び取り組みを 10 段階に設定した評価項目に準じて結果を加味して決定いたします。

【参考】

2022 年 8 月発信内容

「これから、様々な公的機関による調査や再発防止策について、しっかりと対応していかなければなりません。それを通じてお取引先等からご信頼を回復していく必要があります。皆さんもこのプロセスを通じて、コンプライアンスやガバナンスを身につけていただき、皆さんの価値につなげていただければと願っております。」

2022 年 9 月発信内容

「これから、皆さんと一緒に再発防止策と業績の向上に取り組んで行けば、必ず成功を収めることが出来ますし、トンネルの出口がはっきり見えてきますから、力尽きることなく頑張っていけると思っております。」

皆さんには、ガバナンス強化と業績改善と一緒に頑張ってもらえるよう、平にお願いします。」

2022 年 11 月発信内容

「現在、特設注意市場銘柄の指定を受けているので、近々再発防止策詳細を発表します。」

その再発防止策をよく理解し、一緒に同じ方向を向いて頑張っていきましょう。その為のトレーニングも実施しますから、最優先し受講をしてください。来年秋に内部統制状況の再審査もありますから、しっかり運用し、一緒に乗り切りましょう！

「仏作って魂を入れる」これを腹に落として、しっかり運用をしていきましょう。」

2022年12月発信内容

「当社は反省すべきことも沢山露呈しました。経営陣はもちろん、全社で反省すべきは改善し、良いところはさらに成長させなければなりません。

来年については、不祥事に対する再発防止策を徹底する必要があります。ガバナンス、コンプライアンスが徹底されたと証明出来るまでは、普通の会社より一段高い内部統制を徹底しなければなりません。社外役員や監査役、内部監査室からは今までに無いレベルの確認が皆さんに来るかと思いますが、会社や社員の皆さんを守る為ですから、ご理解をいただき、真摯に取り組んでいただきたくお願い致します。」

2023年1月発信内容

「今年の1丁目一番地はコンプライアンス、ガバナンスの徹底であり、それを第一に考え日々活動してほしい。「仏作って魂入れる」魂を入れるのは私たち全員でやっていきます。具体的には全員トレーニングを最優先し受講してその意味をしっかり理解し、遵守してください。その取り組みを総合的に評価し賞与査定に反映をしていきます。

2023年今までの良さを引き継ぎ、コーポレート・ガバナンスを守り、市場からの信頼と期待を勝ち取り、皆さんが幸福だと感じられ、成長を実感できる、新しいDDSと一緒に創っていきましょう。」

(また、改善計画・状況報告書の開示が)「遅れているのは大きく2つ理由があります。

- 第三者委員会からの原因の対策に注力をした結果、そもそもの原因追究が不足しており、全役員を交え徹底的に議論しましたが時間を要してしまいました。
- 対策について詳しく記載していますが、一般株主も理解出来る内容や具体性が不足しており、自主規制法人様や、コンサルタントにもご指導を賜りながら進めているが時間を要しています。

しかし、一般株主様にも理解し易く、正確な情報提供を出来るよう、努力しています。発表を待たずに、対策はスタートして行きますから、我が事ととらえて、一緒に取り組んでほしい。」

ウ. 毎月のDDSパーパス及びDDSバリューを浸透させる研修の開催（2022年12月から）
 （Ⅱ-2、①-イ、③-オに対する再発防止策）

当社は、DDS パーパス及び DDS バリューの浸透を目的として、経営管理部が中心となり毎月、全社員を対象とした研修を実施してまいります。研修開始に際し、久保氏より全社員に対して DDS パーパス及び DDS バリューの設置目的、意義及び DDS バリューを実践し DDS パーパスを達成するために社内規程や業務マニュアルなどの整備と遵守が非常に重要であることを説明いたします。その後の研修においては、各社員に DDS パーパス及び DDS バリューを浸透させかつ理解度を深めさせます。DDS パーパス及び DDS バリューの浸透度の確認は、研修内において DDS パーパス及び DDS バリューを達成させるための具体的な行動規範を作成し、それが守られているかセルフチェックを実施し点数化します。その点数が高い程 DDS パーパス及び DDS バリューに沿った行動ができているという指標とし、この数字をもって DDS パーパス及び DDS バリューの浸透度を計ってまいります。

また、当社では、経営理念などの重要な考え方を従業員に浸透させる研修を行ってこなかったため、重要事項の浸透を目的とした社内研修に関するノウハウが不足している状況であります。そのため、当社と一緒に研修を運営して頂ける株式会社トライアングル・トラストに運営を委託いたします。株式会社トライアングル・トラストは、「社内統合」「社内統制」に向けてのマインドセットやコーディネートに精通し、民間企業に限らず官公庁事業も数多く実績を積んでおります。本研修の実施にあたり、株式会社トライアングル・トラストは、久保氏に DDS パーパス及び DDS バリューの当社の考え、作成過程、今後当社が考えている将来像等に関して、数回ヒアリングを実施して理解を深めたうえで研修の計画をしております。2022 年 12 月に計画された DDS パーパス及び DDS バリューの浸透研修の概要は下表のとおりです。

研修	対象者	開催期間・頻度	目的・研修内容
パーパス 浸透研修	全社員	2023 年 1 月～ 12 月 毎月 1 回開催	目的：パーパスへの深い理解の習得、構築、実践、浸透 研修：全社員に対して DDS パーパス及び DDS バリューの設定目的、意義を説明するとともに、各社員から理解度を深めるアウトプットを踏まえ双方向の研修開催

また、上記研修のうち、既に実施済みの研修の概要は下表のとおりです。

実施日	研修	出席状況	研修内容
2023年 1月30日	パーパス浸透① パーパスの理解	役職員全員 参加済み	パーパスの歴史、DDS パーパス及び DDS バリューの作成経緯及びDDS パー パス及び DDS バリューに込められた 思い
2023年 2月20日	パーパス浸透② パーパスに対する アクションプラン 作成	役職員全員 参加済み	DDS パーパス実践の為に自分がすべ きこと（アクションプランを作成）

今回の不祥事は、数期に渡って行われ、社員間の認識や把握度、理解度に大きな差があると認識しております。また、経営理念に代わる DDS パーパス及び DDS バリューの浸透は、経営層から全社員に対して DDS パーパス及び DDS バリューの設定目的、意義及び DDS バリューを実践し DDS パーパスを達成することが重要なことを理解させ、研修を通じて全社員に完全に浸透させてまいります。DDS パーパス及び DDS バリューの浸透は、短期間において浸透させるだけでは日々薄れていく恐れがありますので、継続的に浸透を図ることで、全社員が DDS パーパス及び DDS バリューが完全に浸透すると確信しております。また、今回の取り組みを全社員が一丸となって改善を行っていくためには、短期間での対応だけでなく継続的に対応することで、表面上の理解に留まらず、深い理解にすることが必要と認識しております。

そのため、2024 年以降は役職員の浸透度の状況に応じて開催頻度を決定するとともに、研修内容をカスタマイズしながら、引き続き DDS パーパス及び DDS バリューの浸透を図ってまいります。

エ. 内部通報システムの再構築（2023年3月より）（Ⅱ-2、①-イに対する再発防止策）

当社は、内部通報制度運用規程に基づき通報先を顧問弁護士又は経営管理部担当者とする通報システムを構築し、役職員からの組織的又は個人的な法令違反行為等に関する相談の通報を受けて事実関係を調査すること、通報者は保護されること、調査結果を受けて必要な是正措置及び再発防止策を講じることを定めておりましたが、内部通報システムの周知が不十分であり、現在の通報制度では、社内窓口に加え社外窓口を設置しておりますが、社外窓口は、当社の顧問弁護士であり経営陣に近いと役職員から判断される恐れがありました。また、通報された内容の調査は、管理担当取締役が行うこととされており（小野寺氏が選任されるまでの間は久保氏が管理担当

取締役を代行して対応しておりました)、経営陣の影響が及ぶ恐れがありました。そのため、内部通報自体を反故にされる恐れがあるとして、内部通報制度に対する信用がされておらず、運用はされず形骸化している状態であります。

今後は、内部通報者が安心して通報できる環境として、社外通報窓口を顧問弁護士から当社に関係のない第三者機関を通報先に変更し、業務執行取締役から一定の距離が確保された通報先を設け、社内通報窓口は無くす予定であります。

また、通報された内容の調査については、以前は管理担当取締役が担当していましたが、より独立した調査を行い、不当な影響が及ぶことを防止するため、役員が関与しない通報については内部監査室が、役員が関与する通報については監査役(必要な補助者を選任する場合を含む)がそれぞれ調査を担当し、取締役会にて最終的な調査結果の報告並びに是正措置・再発防止措置についての提言を行います。

これらの仕組みについては2023年3月までに構築、内部通報制度運用規程の改訂を行い、従来は社内ポータルへの掲載のみでしたが、全社員向けに新たな内部通報システムを社内ポータルへの掲載に加え説明会を実施する方法により周知いたします。その後の社内報にて継続的に周知します。

これにより、運用がされない状況によって形骸化していた内部通報システムの実効性を高め、役職員が利用しやすい仕組みとすることによって、早期にリスク等を検知できる体制といたします。

③ コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント及び内部統制の強化

ア. 各役職員へのコンプライアンス、リスクマネジメント及び内部統制に係る研修の実施（Ⅱ-2、③-イ及び④-エに対する再発防止策）

当社は、「二度と不祥事を起こさせない環境をつくるためにどのような研修が必要なのか」を軸とし、経営管理部にて2022年9月9日開示「当社における不適切会計処理に対する再発防止策及び役員報酬の自主返納等について」の再発防止策に準じ、研修の種類、区分、目的、テーマを決め社内教育体制（育成体制）の見直しを行い、研修の計画・詳細を作成し最終承認を久保氏が行いました。具体的検討プロセスは下記のとおりです。

現状の当社に必要な研修の要素として下記の5つを認識しておりました。

- (1) コンプライアンスに関する知識を正しく理解できる研修
- (2) (1)の知識を得た上で、どのように行動に移すかを実践できる研修
- (3) パーパスを正しく理解し、自ら行動を起こせる人材になるための研修
- (4) 現代のビジネスシーンに通ずるスキル向上研修
- (5) 社会人基礎力（前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力）

コンプライアンス、リスクマネジメント及び内部統制の強化を行う研修については、当初、コンプライアンス・リスクマネジメント強化トレーニングのみを行うことを検討しておりましたが、一般的な知識を習得するための一方通行型の研修ではなく、上記(1)から(5)の5つの要素に合わせた講義内容にオーダーメイドする必要があると考え、コンプライアンス、リスクマネジメントを含めた内部統制等の強化の為、ガバナンス研修及びコンプライアンス・リスクマネジメント強化トレーニングの2つの研修を行うこととしました。

各研修の詳細は、パーパス・バリューの浸透によりコンプライアンス意識が醸成されたとして、どのような行為がコンプライアンス違反になるか正確な知識を有していないとコンプライアンスの遵守は適わないため、各役職員の職責に沿った研修を行い各人がこの2つの研修を行うことで、そのようなコンプライアンスに関する正確な知識を習得、組織経営に関する知識の再確認、基本的な問題解決能力の向上、ハラスメントやメンタルヘルス等不足している知識部分についての習得を行いコンプライアンス、リスクマネジメント及び内部統制の強化を行ってまいります。

上記2つの研修の概要は下表のとおりです。

研修	対象者	開催期間・頻度	目的・研修内容
ガバナンス 研修	管理職	2023年1月～12月 毎月1回開催	目的：ガバナンスの基本知識の習得、構築、管理職視点での問題解決 研修：社内問題点の共有化、課題解決方法
コンプライアンス・リスクマネジメント強化トレーニング	全社員	2022年12月 2023年2月、5月、8月、11月 ※四半期に1度開催	目的：コンプライアンス・リスクマネジメントの基礎知識習得、認識統一 研修： ■リスクマネジメント関連 リスクとは何か、コンプライアンスとは何かを学び、ケーススタディを読み解きながらコンプライアンスを遵守することの大切さを理解します。企業不正や不祥事撲滅の対応方法、対策、損失額を知り、そのようなリスクに対応する作業手順やリスクアセスメントを理解します。 ■ハラスメント関連 ハラスメントの基礎知識を習得します。事例を通じて発生しうるハラスメントを認識し、ハラスメント防止への意識を高めます。 ■メンタルヘルス関連 メンタルの現状と企業が取り組む意義を学びリスクマネジメントを行うことで、仕事と生活の調和を図ることが生産性向上に繋がることを理解します。

研修は、DDS パーパス及び DDS バリュートの浸透同様株式会社トライアングル・トラストに委託いたします。今回の再発防止策においては、ただコンプライアンスの知識を社員に習得させればよいものではなく、「コンプライアンス違反が起こらない環境を作り上げる」ことが重要だと認識しております。そのため、この研修ではトップダウンで再発防止策を徹底させるだけでなく、研修を通じてコンプライアンス、リスクマネジメントの知識を得た社員が、これまで経営層が把握できていなかった社内にある課題を社員自ら認識し報告出来るようにすることを意図しております。また、項

目に合わせて委託先を変更するよりも、総合的にみて、研修を実施する過程で強化した方がよいポイントが出てきた場合、柔軟に対応できる点も考慮した結果、こうした一社一社に合わせてコーディネートをすることができ、課題解決において実績のある株式会社トライアングル・トラストに委託をすることといたしました。

また、上記研修のうち、既の実施済みの研修の概要は下表のとおりです。

実施日	研修	出席状況	研修内容
2022年 12月12日	コンプライアンス・リスクマネジメント強化トレーニング	役職員全員 参加済み	会社とは何か、組織とは何か、仕事と報酬の関係、会社のルールを説明できるようにする、コンプライアンスを徹底する、けじめをつける習慣にする
2023年 1月20日	ガバナンス研修	管理職全員 参加済み	再発防止プロジェクト詳細説明、ガバナンスとは アイデアやコミュニケーション力などのさまざまなスキルを強化するように設計されたレゴ®シリアスプレイ®の技法と教材を用いたグループ討議を実施
2023年 2月3日	ガバナンス研修	管理職全員 参加済み	前回の振り返り講義 課題解決-能力開発ワークショップ 実施
2023年 2月17日	コンプライアンス・リスクマネジメント強化トレーニング	役職員全員 参加済み	コンプライアンスとは何か 不祥事の他社事例 各部門で潜在されているリスクの抽出等グループ討議を実施

なお、研修のフォローアップ体制は、欠席者には講義を録画した動画、資料を共有し、期限を定めて各自受講し、その後経営管理部人事担当者が受講確認を行います。

イ. 管理担当取締役と弁護士・会計士の社外取締役・監査役の登用（Ⅱ-2、③-ア、イ、ウ及び④-ア、ウに対する再発防止策）

今回の不適切な会計処理が代表取締役に対する統制機能が全く働いていないことに起因するものであることから、業務執行取締役に対する監督機能を強化する必要があると考えております。

対応としては、取締役の過半数を社外取締役とするとともに、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンスに精通した弁護士及び上場企業に対して監査実績のある会計士を各1名以上選任するとともに監査役にも弁護士及び会計士を各1名以上選任することといたしました。今後、取締役会にて社外取締役の弁護士からは、コンプライアンス、リスク管理に関して、社外取締役の会計士からは、会計・税務の専門知識をはじめ、他社における会計監査の経験に基づき、企業経営及びコーポレート・ガバナンスに関して、牽制機能を発揮します。また、第三者委員会からも指摘されているとおり、当社は管理担当取締役が長期に渡って不在であり、経営管理機能が極めて脆弱な状態でありました。この間、代表取締役社長である久保氏が取締役会及び経営会議報告等において経営管理業務に係る報告等を行うなど管理担当取締役の役割を果たしてきましたが、国内営業の担当取締役が管理担当取締役の役割を担うことは牽制機能が働かないといった問題があることを認識しておりました。また、常勤監査役も経営会議及び取締役に出席していたにもかかわらず監査役としての牽制機能が働いておりませんでした。

そのため、2022年11月30日開催の臨時株主総会において、管理担当取締役、社外取締役及び社外監査役を選任いたしました。社外役員の選任にあたり、選考過程においては久保氏に関わらないように、小野寺氏を中心に選任候補者を選定し経営会議で報告し、取締役会において決議した者を選任いたしました。就任後、現在までに取締役会にて報告された再発防止策に関する事案に限らず以下のような事項について、助言、指摘を行うなど再発防止策の策定に関与しております。

- 当社が今後取引を行う予定の事案に対して、将来に対する当社のリスクやそれに伴う弁護士等第三者の意見の取得依頼及び今後の方針に関する助言
- 新規監査法人の選定に関するヒアリング
- 元経営陣に対する個別賠償請求に関する打ち合わせ
- 再発防止策にかかる規程改訂において積極的に助言、指摘

新たな常勤監査役候補者は、他社での監査役経験を有している者を紹介会社等通じて探しておりましたが、最終的には、久保氏の元同僚の方より紹介を受けた人物を選定しました。同候補者は、2023年2月14日付「取締役、監査役及び補欠監査役候補者の選任に関するお知らせ」にて略歴を掲載しております。また、同候補者は、当社と同じ業界の会社で常勤監査役に就任していた経験を有しております。また、常勤監査役に関しては、監査役会において経営管理本部が事務局となり、社外監査役に常

勤監査役候補者の経歴、選定理由の確認を受け、監査役会としての同意を得て取締役会に上程し監査役の選任を行います。

さらに、今後の取締役の選任プロセスに関しては、取締役会から指名・報酬委員会へ取締役候補者について、諮問し、指名・報酬委員会にて候補者の経歴、選定理由等を確認したうえで、取締役会へ答申を受け、その後、取締役会に上程し取締役の選任を行います。今後の監査役の選任プロセスに関しては、監査役会において候補者の経歴、選定理由等に基づき、役員の選任基準に照らして適格性を判断します。今後、社外取締役及び監査役の任期は、当社を理解するうえで短すぎず、かつ、独立性を保持するうえで長すぎない期間で任期の整倍数となることを考慮し、原則として社外取締役は4期8年、監査役は2期8年を超えて再任はしない旨を、2023年1月に役員規程を改訂しました。

なお、新任の取締役及び監査役の略歴は以下のとおりであります。

・管理担当取締役

氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位及び担当 (重要な兼職の状況)
おの でのら みつひろ 小野寺 光広 (1973年9月17日)	1997年3月 東京会計専門学校税理士学科卒業 1997年4月 トランス・コスモス株式会社入社 2000年5月 伊藤忠ファッションシステム株式会社入社 2003年1月 ネットワークサービスアンドテクノロジーズ株式会社入社 2011年4月 ネットワンシステムズ株式会社へ転籍 2020年1月 当社入社 経営管理部長 2022年10月 当社執行役員兼経営管理本部長就任 2022年11月 当社取締役 執行役員兼経営管理本部長 現在に至る

小野寺氏は、上場会社に入社後経理財務部門に配属され、監査法人の監査対応、IPO関連業務、税務申告業務に従事するとともに、子会社の設立及び子会社管理担当者として子会社の管理部門の管理業務を行っていました。その後、複数の会社で経理財務部門及び総務、人事、購買部門に携わり2020年1月に当社に入社しました。今回の不適切な会計処理の第三者委員会の調査において当社の事務局を担当し、有価証券報告書等の訂正作業においては、証券取引等監視委員会や東海財務局との調整を行ってきた実績を有し、2020年1月に当社に入社して以降、経営管理本部長として管理業務全般を統括するなど、現時点における当社の課題等を詳細に把握しております。

す。今後、当社が信用・信頼を取り戻すとともに、企業価値の向上を図るため、小野寺氏が管理担当取締役として適格であると判断いたしました。

・ 社外取締役

氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位及び担当 (重要な兼職の状況)
くどう しんいち 工藤 眞一 (1961年1月18日)	1983年3月 東京工業大学電気電子工学科卒業 1983年4月 三菱商事株式会社入社 1990年6月 株式会社野村総合研究所入社 2001年10月 NRI セキュアテクノロジーズ株式会社入社 2021年10月 シンクドームセキュリティ株式会社設立 2022年11月 当社社外取締役就任 現在に至る
くぼた てつや 窪田 哲也 (1964年2月3日)	1987年3月 明治大学商学部商学科卒業 1989年10月 サンワ・等松青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所 2003年4月 公認会計士登録 2010年6月 窪田哲也公認会計士事務所開業 2022年11月 当社社外取締役就任 現在に至る
ほらだ やすたか 原田 泰孝 (1967年10月24日)	1991年3月 早稲田大学法学部卒業 1991年4月 株式会社日立製作所入社 1998年10月 司法試験合格 2000年10月 弁護士登録(東京弁護士会) 2000年10月 虎門中央法律事務所入所 2007年10月 渥美総合法律事務所・外国法共同事業(現 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業) 入所 2009年10月 東京都総務局特定任期付職員(法務担当課長) 2011年10月 窪木法律事務所パートナー 2020年3月 原田法律事務所開設 2022年11月 当社社外取締役就任 現在に至る

工藤眞一氏は、NRI セキュアテクノロジーズ株式会社においてセキュリティ関連の事業を長年経験されており、セキュリティ業界に関する市場動向に精通し豊富な知識を有し、今後当社が販売する製品に関するマーケティング情報及び製品ポートフォリオの視点においてアドバイスいたします。

窪田哲也氏は、公認会計士としての会計、財務の専門的な知識をはじめ、監査法人でのSier業界に対する豊富な会計監査及び非上場会社（現在は東証プライム市場の上場会社）のIPO準備段階における内部統制構築支援業務の経験を活かして独立した客観的な立場から当社を監督いたします。具体的には、過去に当社で問題となった収益認識時期や研究開発活動に係る人件費の会計処理を始めとする財務報告に係る内部統制全般について、上場企業として遵守すべき会計基準に準拠して会計処理が行われるためのコントロール・ポイント（統制要点）の整備及び運用状況を監査法人と協議しながら、指導、監督いたします。また、当社の経理財務部の整備、強化を図っていくうえで、特設注意市場銘柄解除までの間は毎月経理財務部長や部員の方々とミーティングを行い、業務分担の確認や業務上の問題点有無の把握に努め、その後、四半期毎に重要論点の共有、対応の検討、業務の対応状況の確認を行い適切に指導、助言を行います。

原田泰孝氏は、弁護士として長年にわたり会社法・労働法を中心とした企業法務に携わってまいりました。また、国や自治体の各種委員として、公務員の違法行為など法的な検証が必要な事案に対し、調査の実施や国民・住民目線に立った意見の表明などを行ってきました。同氏には、その経験と実績を活かして、取締役会においては株主をはじめとするステークホルダーの目線に立った意見を述べてもらい、当社のコンプライアンス体制の確立・維持に力を発揮していただきます。

・ 社外監査役

氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位及び担当 (重要な兼職の状況)
ほった ちづこ 堀田 千津子 (1968年2月25日)	1990年3月 名古屋大学法学部卒業 1996年4月 名古屋弁護士会(現 愛知県弁護士会) 弁護士登録 1999年2月 堀田法律事務所開業 2022年11月 当社社外監査役就任 現在に至る
わかほら よしゆき 若原 義之 (1976年2月13日)	1999年4月 富士通株式会社入社 2001年7月 フューチャーシステムコンサルティング株式会社(現 フューチャーアーキテクト株式会社) 入社

氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位及び担当 (重要な兼職の状況)
	2007年3月 有限責任監査法人トーマツ入所 2011年11月 株式会社ベйкаレントコンサルティング 入社 2012年2月 株式会社ストライダーズ入社常務取締役 兼 CFO 2018年10月 ブルーイノベーション株式会社入社取締 役兼 CFO 2021年6月 株式会社チアーズインターナショナル入 社 2022年11月 当社社外監査役就任 現在に至る

堀田千津子氏は、当社の本社近隣にて開業しており頻回に本社に足を運び、過去の契約書原本確認、担当者へのヒアリング、社内の現在の状況確認を行っていただきます。また、公立大学の利益相反アドバイザーを長年勤め、知財に関する産学連携、利益相反事例に精通しております。さらに、今後当社が販売拡大する医療機関に関する法務経験があり、厚生労働省医療情報システムの安全管理に関するガイドライン等医療業界特有の契約締結等法務の側面からアドバイスを受けます。

若原義之氏は、監査法人での豊富な会計監査経験、上場会社やベンチャー企業での取締役兼 CFO の経験があり、公認会計士としての専門的な知識と豊富な ICT 事業での CFO 業務経験を活かして、主に会計面及び適時開示についてアドバイスを受けます。具体的には、会計面では、新しい会計基準の対応方法や会計処理の相談を、決算情報に関する適時開示は、記載方法の相談を行い、また、当社が作成、確認した決算書類について再度、記載事項に誤り、漏れがないかの確認を受けます。

また、当社では大株主やメインバンクといった外部機関によるガバナンスが不在となっておりますが、「① 予算策定の精緻化-ア. ボトムアップによる予算プランニングの徹底 (Ⅱ-2、①-ア、イ及び④-エに対する再発防止策)」に記載のとおり常勤監査役が、予算策定及び予実管理プロセスの実施状況をモニタリングし、財務諸表の実績に関する詳細事項の確認及び今後の業績予想に関する詳細事項に関する指摘を行うことで、外部機関のガバナンス不在を補完してまいります。

なお、代表取締役会長であった三吉野氏は MMT 社との不正取引、SST 社との不正取引等のため 2022 年 8 月 8 日に辞任いたしました。海外事業担当の取締役であった柚

木氏は韓国子会社の不適切な会計処理への関与、社外取締役であった松下氏、社外監査役であった宗岡氏及び山口氏は代表取締役への独立性を貫けなかったことに関する第三者委員会からの指摘を真摯に受け止め、2022年11月30日開催臨時株主総会終了時をもって辞任いたしました。また、研究開発担当の取締役であった林氏は、不適切な資産計上及び早期売上計上への関与に関する第三者委員会からの指摘を真摯に受け止め取締役は同時期に辞任いたしました。

常勤監査役である大島氏も代表取締役への統制不備のため辞任の意向でありましたが、堀田氏及び若原氏への業務引継ぎ、監査役会、内部監査室及び監査法人との相互連携を円滑に進め、2023年3月に開催予定の定時株主総会をもって退任することを予定しております。

取締役を辞任した林氏は、大学との産学連携、取引先との関係維持、研究開発全体の指揮統制を担っており、現状不可欠な人材であります。本件の不適切な会計計上処理事案の問題点を反省し、研究開発部門としての予算の精緻化に取り組み、全社共通の再発防止策へは、各種研修への参加促進等を通して、本人は勿論、本部員と共に積極的に取り組んでいることから、引き続き研究開発本部担当執行役員として研究開発本部の体制再構築として、センサー事業の見直しを担います。センサー事業の見直しは、センサー開発の委託先であるMMT社との関係見直しに伴い、研究開発フェーズに戻り規模も大幅に縮小します。また、余剰人員については、別企画の業務に従事してまいります。

ウ. 当時の取締役及び監査役の役員報酬自主返納及び責任追及（Ⅱ-2、③-ア及びイに対する再発防止策）

当社は、2022年9月9日付「当社における不適切会計処理に対する再発防止策及び役員報酬の自主返納等について」にてお知らせのとおり、取締役及び監査役は役員報酬の一部の自主返納を行いました。また不適切な会計処理に関与等を行った従業員についても減給処分又はけん責処分を実施いたしました。

氏名	内容
代表取締役社長 久保統義	月額役員報酬の50%を自主返上（3か月）
取締役副社長 柚木健一郎	月額役員報酬の50%を自主返上（3か月）
取締役 林森太郎	月額役員報酬の40%を自主返上（3か月）
社外取締役 松下重恵	月額役員報酬の20%を自主返上（3か月）
監査役 大島一純	月額役員報酬の20%を自主返上（3か月）
監査役 宗岡徹	月額役員報酬の10%を自主返上（3か月）
監査役 山口順平	月額役員報酬の10%を自主返上（3か月）

今後、三吉野氏及び当時の取締役及び監査役に対する訴訟提起等、法的責任の追及については、第三者委員会の調査報告書に関する見解等を2022年8月より依頼しておりますTMI 総合法律事務所の弁護士と小野寺氏及び11月30日臨時株主総会にて就任した取締役の工藤氏、原田氏、窪田氏、監査役の堀田氏、若原氏が検討を行い、その結果を、2023年3月末を目途に纏め取締役会及び監査役会に報告し、取締役会及び監査役会において責任追及内容を決議し、適時開示する予定であります。

エ. 執行役員制度の導入（2022年10月より）（Ⅱ-2、③-アに対する再発防止策）

当社は、代表取締役であった三吉野氏のトップダウンにより業務が執行されておりました。社内では創業者でもある三吉野氏に対して意見しづらい社風があったことから、取締役の相互牽制は実質的に機能していませんでした。

今回の不適切な会計処理は、代表取締役であった三吉野氏の業務執行に対する牽制機能の欠如も一因となっております。

そのため、当社は、2022年9月30日付「執行役員制度の導入及び執行役員人事に関するお知らせ」にて開示のとおり、取締役の役割（経営判断、業務監査）の明確化及び経営と業務執行機能を分離することを目的として、執行役員制度を導入いたしました。

取締役会は、当社の意思決定の場として、新たに就任した社外取締役や監査役を中心とした牽制を行うことにより、代表取締役の専断的な意思決定を防止して適切な意思決定を行います。

各本部の業務執行について、従前は取締役により行われていましたが、執行役員制度導入後は各本部の執行役員が取締役会での意思決定に従って業務執行を行います。その状況は経営会議の場にて常勤監査役の同席のもと、他の執行役員や社内取締役に共有されるとともに、取締役会の付議事項の審議も行われます。経営会議での共有や審議を受けて、その状況はさらに取締役会にて報告され、取締役や監査役によって取締役会での意思決定に沿った適切な業務執行が行われているかの監督が行われます。

2022年10月以降の経営会議においては、各執行役員は業務執行状況の報告を行い、取締役会においては、取締役が各業務執行状況に対して質問等が行われ適正に業務執行が行われているか監督しております。特に、各執行役員は、①-ア. に記載のとおり2023年度の予算に関して、営業本部は売上予算（案）及び経費予算（案）作成、その他の各本部は経費予算（案）をボトムアップにより作成し、経営会議による共有審議を経て取締役会にて決議がされました。

また、執行役員が上記改善策の趣旨への理解をより深めたいうで業務執行を行うべく、新たに執行役員向けに下表の研修を行います。

研修	対象者	開催期間・頻度	目的・研修内容
執行役員研修	執行役員 ※管理職 自由参加	2023年1月～12月 毎月1回開催	目的：組織経営に関する再確認 研修：会社経営の目線合わせと学び直し研修

また、上記研修のうち、既に実施済みの研修の概要は下表のとおりです。

実施日	研修	出席状況	研修内容
2023年 1月1日～ 1月31日まで に受講済み	執行役員向け研修	執行役員 (管理職も 任意受講可) ※	経営革新と差別化戦略について 経営理念 (DDS パーパス)・ビジョン と行動基準 (DDS バリュー) について
2023年 2月1日～ 2月22日まで に受講済み	執行役員向け研修	執行役員 (管理職も 任意受講可) ※	経営資源とは 経営計画の重要性 経営課題を明確にする

※ 受講者が各自のPCにおいてWeb学習管理システムを用いて講義の動画及び当社作成の資料をアップロードし、各自受講を行う

オ. 指名・報酬委員会の設置（Ⅱ-2、③-ア及びイに対する再発防止策）

当社は、これまで取締役会において取締役候補者を選任しておりましたが、2022年9月30日付「指名・報酬委員会の設置に関するお知らせ」にて開示しておりますとおり、取締役会の指名・報酬等に係る決定プロセスの透明性及び客観性を担保するため、任意の諮問機関として指名・報酬委員会を2022年11月30日に設置いたしました。指名・報酬委員会は、委員長を独立社外取締役が務め、委員の過半数が独立社外取締役によって構成される組織であり、具体的には、委員長は、セキュリティの市場動向に精通している工藤氏、委員が久保氏、ガバナンスに精通している原田氏、経理財務の知見をもっている窪田氏であり、取締役会の諮問に応じて、次の事項について検討を行い、取締役会に答申いたします。

- ・代表取締役の選定・解職方針に関する事項
- ・株主総会に提出する取締役の選任・解任に関する事項
- ・取締役会の構成に関する事項

- ・取締役の報酬体系・方針、個人別の報酬等に関する事項
- ・その他経営上の重要事項で、取締役会が必要と認めた事項

今回の役員の選任にあたり、2023年1月末までに役員の選任基準を設け、2023年1月31日開催の指名・報酬委員会において、各役員が役員の選任基準に照らして、役員の要件・資質を充たしているか再確認いたしました。なお、再確認は役員ごとに特別利害関係者を除いて審議しており、その結果問題ないと判断しております。

カ. コンプライアンス&リスクマネジメント委員会の再構築（Ⅱ-2、③-ア、エ及びオに対する再発防止策）

当社は、コンプライアンス規程及びコンプライアンス&リスクマネジメント委員会内規がありコンプライアンス&リスクマネジメント委員会は取締役会に対して報告義務を持つ全社的な会議体としての委員会で、コンプライアンス&リスクマネジメント委員会の目的は、すべての役職員が法令等を遵守し高い倫理性を保持して業務を遂行する姿勢を確立し、当社の適正な事業運営と健全な発展を図ることとしております。そのうえで、当社が定めるコンプライアンスとは、法令等を遵守するとともに、法令の目的である社会的要請、社会通念、社内規則及び企業倫理を遵守することと定めております。

しかし、当社ではコンプライアンスを重視する企業風土が醸成されていなかったことから、本来コンプライアンス&リスクマネジメント委員会を年に一度は開催しなければならないにも関わらず開催されておりました。また、今回の一連の不適切な会計処理等をコンプライアンス違反であると認識できず、事案としてコンプライアンス違反が発生している認識が無かった為、コンプライアンス&リスクマネジメント委員会を開催する必要があると判断し、開催されていない状況が継続しておりました。

この状況を改善し、コンプライアンス・リスクマネジメント体制を再構築するため、以下の対応を行います。

まず、コンプライアンス&リスクマネジメント委員会内規に従い、担当部門である経営管理本部を事務局として、取締役会において、2023年1月にコンプライアンス&リスクマネジメント委員会の責任者である委員長に久保氏を、委員には社外取締役及び各事業本部の部門長を指名しました。また、コンプライアンス管理者に各本部の部長職を、コンプライアンス担当者に課長職の者をそれぞれ指名しました。

そのうえで、コンプライアンス&リスクマネジメント委員会の運営は、開催頻度に関しては今まで定めがありませんでしたが、四半期に一度の開催とし、同内規に記載されている以下の事項を実施し、コンプライアンス意識の醸成に取り組み、すべての役職員等が法令等を遵守し高い倫理性を保持して業務を遂行する態勢を確立しま

す。

- ・基本方針、又はコンプライアンスに関する指導指針の策定
- ・関係法令等改正及び自治体の指導指示の把握、コンプライアンスに関する社内外の情報の収集及び提供並びに記録の管理
- ・コンプライアンスに係る研修の企画及び立案並びに実施状況の把握
- ・その他コンプライアンスに係る重要な事項についての調査及び立案

さらに、リスクマネジメントに関する基本的事項を定め、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して的確な管理・実践が可能となるよう体制を整え、会社の適正な事業運営と健全な発展をはかります。現在のコンプライアンス&リスクマネジメント委員会内規には、リスクマネジメントに関する実施事項が定められていないため、同事項を追加する改訂を2023年1月に行いました。

さらに、コンプライアンス事案・リスクマネジメントが必要な事案が発生した場合その都度開催し、内部監査室に調査を指示します。指示を受けた内部監査室は事案の内容及び発生原因の調査を行ったうえで対応策の検討を行い、その結果をコンプライアンス&リスクマネジメント委員会に報告し、同委員会にて対応策を決定します。決定した対応策は、代表取締役社長執行役員から対応が必要な部署に指示を行います。

上記調査、対応策の決定及び指示についてはコンプライアンス&リスクマネジメント委員会内規を2023年2月末までに改訂を行い、運用を開始します。

キ. 規程及び業務フローの見直し（Ⅱ-2、④-エに対する再発防止策）

当社は、上場時において規程類の整備は行っておりましたが、その後の継続的な周知や事業上のリスクに応じたルールの設定と規程への反映が適切に行われず運用と乖離しているものも発生しております。

2023年1月に予算管理規程、与信管理規程、内部監査規程、内部通報制度運用規程、役員規程等再発防止策に関わる規程類の見直しを行いました。見直しにあたっては、取締役が修正箇所のチェックを行い、③-イ.に記載のとおり、社外取締役からも積極的な助言・指摘を受けながら改訂しました。また、現状不足の規程であります、会議体規程、関連当事者取引管理規程、経営会議規程、指名・報酬委員会規程、執行役員規程を作成しました。

その他の既存規程及び業務フローについては、業務との乖離状況を確認し改訂作業を2023年3月末までに完了させるとともに、規程改訂の都度、社内説明会の実施及び社内周知いたします。そのうえで、2023年3月の規程改訂作業完了後は、1年に

1回の頻度で経営管理部より、各規程の主管部署に対して定期的に規程の内容と業務の乖離状況の確認を依頼することとし、乖離が生じた場合には必要な規程の改訂や業務フローの変更を行います。

ク. 経理財務部の経営管理部からの独立

今回の不適切な会計処理は、当社が管理部門を軽視する傾向があり、また管理部門担当者の会計リテラシー不足であることから発生しました。そこで、管理部門の専門性を高め業務品質を向上させるため、経営管理部は2023年1月より経理財務部と経営管理部に組織を分離いたしました。2023年1月現在より、経理財務部は決算処理、予実管理、適時開示等を担っております。経営管理部は人事、研修、法務、情報システム等を担っております。

また、経理財務部には、経理・財務の専門性知識、上場会社にて20年にわたり経理業務、開示業務経験をもつ経理財務部長を2023年1月に中途採用いたしました。これにより経理財務分野のみに特化したマネジメント及び業務指示を行います。また、中途採用しました経理財務部長を中心に月に1度部内勉強会を開催し、ソフトウェアに関する資産計上に関する事項、各種引当金計上に関する事項、会社法及び金融商品取引法に関する実務知識及び適時開示に関するノウハウの共有を行います。

さらに、上記の部内勉強会のほか、会計リテラシーの向上を目的として、会計基準に関する研修を実施いたします（後記⑤ーイ. 参照）。

ケ. 適時開示体制の再構築

当社が過去に繰り返してきた業績予想の修正開示や、不適切な会計処理による過年度の決算に訂正については、非現実的な業績予想の策定と予算必達の厳命をはじめとして、社内ガバナンスの機能不全や会計リテラシーの欠如などが主な原因であると考えており、Ⅲの各改善策を整備・運用することで再発防止に努めます。

また、Ⅱ-④オ. に記載している業績予想や決算の訂正以外の字句や数値の訂正及び記載内容の訂正が繰り返されていたことについては、以下の改善を行います。

まず、上記③-ク. に記載のとおり経理財務部を経営管理部から独立させ、新たに経理財務部長を採用いたしました。経理財務部長は経理財務部の管理監督を行います。決算期には決算業務の重要な一部を分担する（経理財務部長が行った業務に対しては管理担当取締役が確認及び承認を行います）ことにより、その他の経理財務部担当者が決算業務と開示業務を行う際の業務負担を軽減します。また、経理財務部長が中心となって月に1度の部内勉強会の中で適時開示に関するノウハウの共有を行います。加えて経理財務部担当者は適時開示に関する外部の研修・セミナーに参加することで経理財務部全体の適時開示スキル向上を行います。また、従来経営管理部長が適時開

示のチェックを1人で行っていたところを、経理財務部長が第1次チェックを、経営管理本部長が第2次チェックを行うことでチェックを2重に行います。

さらに、従来当社には適時開示業務に関してフローなどはありませんでしたが、正式な規程として明文化されていなかったことから、適時開示業務をルール化した適時開示規程を2月末に作成いたしました。

コ. 内部監査体制の強化（Ⅱ-2、④-イに対する再発防止策）

当社は、2020年まで内部監査を担当する人材が不在であったため、外部の公認会計士であるY氏に内部監査業務を委託して実施しておりました。当時どのような経緯でY氏に委託したかは不明であります。監査対象範囲は当社のみであり、監査手続きもヒアリングを中心としたことなど不十分でした。その後、2021年2月26日付「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備及び当該不備事項の解消に関するお知らせ」の開示にてお知らせしておりますとおり内部監査体制の強化が必要となったことから、内部監査の内製化を目指し、上場会社の子会社において常勤監査役を務め、上場会社の内部監査の経験を有する者を非常勤（週2日出社）の内部監査室長として採用いたしました。

内部監査室長は、各部門の内部監査業務（内部監査計画の策定、内部監査の実施、久保氏に対する内部監査結果の報告、取締役会での内部監査業務報告、内部監査において改善が必要と認められた指摘事項に係る改善状況のフォローアップ）、財務報告に係る内部統制の監査（以下「J-SOX」という）の運用評価に加え、経営会議及び取締役会に参加し内部監査の実施状況の報告を行うと共に会議の中では、積極的に議論に参加し、内部監査室長として過去の他社での監査役経験から議案に対するリスクの指摘とリスクヘッジ対応のアドバイス及び今後議案を行うにあたり成功する為に対応すべき方針等に関する指摘及び助言を行っておりました。しかし、非常勤（週2日出社）という時間的制約により、海外子会社に対する内部監査を売上規模の観点から監査対象から外し簡単なヒアリングのみ実施していたことなど、監査対象範囲及び監査手続きの深度が十分ではありませんでした。

以上のとおり、当社では過去外部の公認会計士への委託、非常勤の内部監査室長による限られた時間での内部監査が行われ、監査対象範囲、リスク評価及び監査手続きが不十分であったことから、今回の不適切な会計処理を発見できず、内部監査室としての牽制機能が十分ではありませんでした。

今回の不適切な会計処理を受けて、改めて内部監査室による牽制機能の重要性を再認識するとともに、内部監査経験が豊富かつ実務に精通した常勤（週5日出社）の者を内部監査室長として採用し、内部監査体制を再構築することが必要と判断し、2023年1月に採用いたしました。なお、前内部監査室長は2022年11月に退職しております。また、これまでは内部監査は室長1名で実施しておりましたが、2022年

10月に社内異動により15年間営業サポートの業務に従事し、社内部門間における全体のフローや各事業部門の業務に精通している者を専任の担当として配置しました。さらに、基礎的な内部監査のスキル向上、会計処理に係る内部監査スキルの取得、内部統制の再整備を目的として、2022年9月以降、公認会計士であるT1氏、T2氏及びT3氏のサポートを受けております。

当該サポートは、2023年3月までを予定しておりますが、内部監査実施計画書作成時におけるリスク分析を現状行っていなかったため、2023年12月期の監査計画策定の準備として、今回の不適切な会計処理の発生原因をリスクとし、再発防止策を監査対象とする内部監査の実施事項を検討し、速やかに新たに採用した内部監査室長への引継ぎを行います。

その後、新内部監査室長の下、専任の内部監査担当者とともにリスク分析を行い、2023年3月までに上記記載の再発防止策に関する監査及び通常の業務監査に関する内部監査計画を策定して上期中に全ての部署を対象とした内部監査を実施し、その監査結果を報告いたします。そこで検出された指摘事項については被監査部門により改善計画の作成と提出を受け、2023年12月までにフォローアップ監査を行い、改めて最終結果を報告いたします。また、内部監査結果の報告先についても従来、代表取締役及び取締役会でありましたが、監査役会にも個別に内部監査の結果を報告することといたします。なお、当社の内部監査規程では、事業年度の開始にあたって内部監査計画を策定することとなっており、2023年12月期は上記のとおり2023年3月までに内部監査計画を策定するという例外的な対応を行っておりますが、2024年12月期以降は同規程に従い事業年度開始にあたって内部監査計画を策定いたします。

また、三様監査は、2020年まで行っておりませんでした。2021年以降は、年間2回情報交換会を行い、内部監査の実施状況、内部統制関連の状況共有等を実施してリスク情報の共有をしておりましたが、今後は、より早期にリスク情報を把握する観点から、三様監査の情報交換会を最低四半期毎に開催し、さらに必要に応じて臨時での開催も行ってまいります。

なお、内部監査規程に三様監査に関する事項の追記は、2023年1月に対応を完了しました。

④ 与信管理の厳格化

ア. 与信管理の厳格化（Ⅱ-2、①-イ及び④エに対する再発防止策）

当社では与信管理規程及び与信管理実施要領において、与信調査会社から取得した格付及び企業の直近5年の売上高等の情報をもとに取引先毎に与信枠を設定の上、取引を開始することが規定されており、十分な企業情報を取得できない場合には取締役会決議によって与信枠を付与することになっておりました。しかしながら、十分

な企業情報が取得できない場合の確認事項が決められていないことに加え、取締役会による与信枠設定の可否を判断するための数値基準が存在しないといった状況により十分な議論が行われず、さらに三吉野氏の意向を尊重して決議を行うなど、特にリスクが高いと評価され、慎重な判断が必要な取引先に対する与信管理が形骸化し、機能していませんでした。

このような杜撰な与信管理の結果、三吉野氏の鶴の一声で与信枠が決定する事態が発生しました。

今後は、同様の事態を発生させないため与信管理を厳格化いたします。

具体的には与信管理規程及び与信管理実施要領を見直し、取引先の与信審査における必要書類（与信調査会社データ）及び必要書類が揃わない場合の対応（財務諸表、登記簿謄本の入手）を明文化するとともに、2023年3月末までに既存の取引先の与信限度額の設定については、与信限度額の再確認を行い、与信限度額の修正が必要と認められる会社に対して与信限度額の再設定を行い、与信状況を実態に合致させます。また、新規の与信限度額の設定も同様に行ってまいります。さらに、審査実施の際、経理財務部に自己資本又は自社売上債権に取引先の総合評価（評点）や倒産リスク指標から算出した一定の料率を乗じて算出した与信限度額基準に基づき資料の作成を義務付けることといたします。その結果に基づき、稟議・決裁基準の定めに従い決裁するものとします。与信限度額を超過する恐れがある場合は、経理財務部長より営業担当者へ与信限度額の見直しを指示します。

また、これまで取引先に対する与信枠は、設定後に見直し等を実施していませんでしたが、取引先からの支払いが滞ることは当社の財務状況を圧迫するだけでなく、他の取引先からの信用の失墜にも繋がる可能性もあるため、取引先から必要書類の提出を受けて与信枠の年次見直しを実施することにいたしました。

さらに、取引先毎の与信枠設定に加え、当社としてのリスク管理の観点から、2023年2月末までに全社的な与信限度額の算出方法を設定して管理を行うことといたします。

上述の与信管理は経理財務部が主管部署となって実施し、必要書類の不足や取引先に関して不明な点があれば、営業部門の担当者に対するヒアリングや書類の提出依頼等を行い、適切に与信管理を実施し、与信管理の実施状況は月次で集計し、経営会議にて報告を行うとともに、1案件1,000万円以上の重要案件に関しては取締役会に報告いたします。

また、与信管理が適切に実施されていることを確認するため、2023年7月末までに内部監査を実施いたします。また、三吉野氏と当社間でのストックオプション行使に伴い発生する源泉所得税の立替による利益相反取引が行われていたことを踏まえ、今後役員に対する貸付金は一切行わず、2023年1月末に役員規程に追加いたしました。

イ. 関連当事者取引の識別（Ⅱ-2、①-イ及び④-エに対する再発防止策）

当社役員の関連当事者取引に関しては、毎年1月に役員に対し関連当事者取引調査票の記載を依頼し、経理財務部にて関連当事者取引先リストを作成いたします。その後、各役員に対し当該リストの内容に変更が生じた場合、各役員の責任において速やかに管理担当取締役へ報告するように依頼しております。

また、MMT社やSST社が関連当事者に該当する事実を共有せず取引が実施されていたことを踏まえ、新規案件に関しては、経理財務部が新規取引先申請時において取引に関する交渉の経緯を確認するとともに、取引先から登記簿謄本（海外の会社の場合は登記簿謄本に相当する設立時期、役員、出資者が確認できる書類）を取得し当社の役員が一定の影響力がある、あるいは意思決定機関を支配している取引先か否かの調査及び反社チェックを実施し、関連当事者への該当性を確認いたします。

そして、関連当事者と取引を実施する場合には、経理財務部にて以下の確認を行い、その確認結果を取締役会に提出して審議を行ったうえで、取引実施の可否の判断を行うことといたします。

- ・取引の合理性（取引実施の必要性）
- ・取引条件の妥当性（当社に有利・不利な条件となっていることの有無）

⑤ 適切な売上計上のための運用強化（Ⅱ-2、④-ウに対する再発防止策）

今回の第三者委員会による調査の結果、売上目標の達成を目的として、不適切な売上計上が行われていることが明らかとなりました。

不適切な売上計上が行われた根本原因は、三吉野氏による業績予想「必達」の厳命による役員へのプレッシャーになりますが、他方で以下のようなことも不適正な売上計上につながったものと考えております。

(ア) 営業部門及び管理部門の体制不備

営業部門及び管理部門の双方において不適切な売上計上を抑止するとともに早期発見する体制の整備がなく、証憑の存否のみで売上計上を行っておりました。

(イ) 営業部門における売上計上ルールを遵守する意識の不足及び管理部門の会計リテラシーの不足

営業部門において売上計上の社内ルールを遵守する意識が低く、売上計上に係る基本的な会計知識も不足していました。また、管理部門においても会計リテラシーが不足していました。

上記を踏まえ、当社では以下のとおり適切な売上計上を実施するための改善策を実施いたします。

ア. 業務フローの見直し及び運用

上記、(ア) のとおり、証憑の存在を根拠に売上を計上していた結果、実態と合わない売上が計上されていた取引があったことを踏まえ、今後不適切な売上計上が行われないように下記のとおり業務フローの見直し及び運用の強化を実施しました。また、2023 年2月末までに営業管理全般に関する実施要領を作成し、営業本部及び営業事務（見積作成、検収・作業完了確認、仕入手配）及び出荷業務を行う経営管理部に説明いたします。

(a) 当社都合による納期の前倒しの禁止

今回の不適切な会計処理に伴い、当社都合による納期の前倒しの禁止をルールとし、出荷承認時の確認事項として運用いたします。具体的には、営業事務担当者が、出荷前に製品と注文書の情報と照合する際に、当初の納期との整合を確認したうえで、出荷担当者に出荷依頼することといたします。そして、その運用を担保するため、内部監査室が第三者的立場で、サンプルを抽出して照合が決められたとおりになされていることを確かめます。

(b) 出荷月（売上計上月）限定の特別価格での取引の制限

売上計上月を限定した特別価格の制限をルールとし、受注（見積書発行）承認時の確認事項として運用いたします。具体的には、営業本部決裁者が、見積書発行の承認時に商談メモや価格表の情報と照合し、売上計上月を限定した特別価格となっていないことを確認したうえで承認することといたします。さらに、その運用を担保するため、内部監査室が第三者的立場で、サンプルを抽出して承認が決められたとおりになされていることを確かめてまいります。

(c) 売上のカットオフ（締め処理）の検証手続き

当社では、未完了の作業について、その隠蔽や形式的な作業完了報告書の入手を行って売上の早期計上を行った事案がありました。作業完了報告書は取引先が発行する外部証憑のため、一般的には強い証拠力があり、通常は作業完了報告書をもって作業完了とする現状の運用で足りておりますが、今回は、未完了の作業について作業報告書が発行された事案が発生いたしました。

そのため、今後は、取引先との通謀もカバーできるように管理部門において内部証憑と外部証憑を突合して、その整合を確かめる統制を加えております。具体的には、期末付近の未完了の作業について取引先から形式的に作業完了報告書が入手されることを発見・防止するため、管理部門において、期末付近の受領証、作業員スケジュール、作業員日報の3点の突合により実質的な作業完了日を把握

し、作業報告書の正確性を確認いたします。さらに、その運用を担保するため、内部監査室が第三者的立場で、実際に適切な確認がなされているかを確かめてまいります。

(d) エンドユーザーが未確定かつ2つ以上の代理店を経由する取引の確認

当社では、パートナー会社に販売し、収益認識した後に、パートナー会社に販売する顧客を紹介することを確約した取引やパートナー会社が利益を確保できるよう当社が事後的に損失補填を行うことを確約した取引があり、パートナー会社への販売時点においてはまだ履行義務が充足されたとはいえない取引が発生いたしました。

そのため、今後は、経理財務部にて、エンドユーザーが確定していないかつ代理店2社経由の取引を抽出し、この取引について稟議内容の閲覧、担当者への質問などを行い、履行義務が残っていないかという観点から収益認識の正当性を確かめることとします。さらに、その運用を担保するため、内部監査室が第三者的立場で、実際に適正な確認がなされているかを確かめてまいります。

(e) 仕入先と販売先が同一の売上の確認

当社では、仕入先と販売先が同一で仕入及び販売に関して通常負担すべきリスク負担が無い取引について、売上高と売上原価を総額表示で処理していた事案が発生いたしました。

このため、今後は、仕入先と販売先が同一で売上が当期に無いことを確認してまいります。具体的には、当社で管理しております出荷管理台帳において、仕入先と販売先が同一の取引の有無及び当該取引に係る瑕疵担保責任や在庫リスクなどの仕入及び販売に関するリスクを負っているかを管理部門にて確認し、単に仕入及び販売に関するリスク負担がない取引については、経理財務部にて売上と売上原価を相殺し、純額表示にて処理することとします。但し、仕入先と販売先が同一の案件でも仕入先から仕入製品を当社にて当社のソフトウェアにて使用できるようにカスタマイズして販売する案件があります。この場合、仕入先と販売先が同一になりますがその製品に対して一定のリスクを負う（仕入れた製品と販売する製品は別物である）ことから売上計上は総額計上することとします。

今後は、2023年2月末までに営業本部及び経営管理本部にて上記を含めた営業管理全般に関する実施要領を作成して上記のルールを定めるとともに、運用の実効性を高めるために周知したうえで、上記のとおり、J-SOXにおける有効性評価を含む内部監査手続きの中で、運用状況を継続的に確認いたします。

イ. 会計基準に関する研修の実施

上記イ. の営業部門における売上計上ルールを遵守する意識の不足及び会計リテラシーの不足については、会計基準に関する研修を行います。

当社において発覚した不適切な会計処理の内容について把握している公認会計士のT1氏が講師となり研修を実施しております。対象者は、業務執行部門である営業部、管理部門である経理財務部、関連部門である研究開発本部、さらにその業務支援や監督を行う執行役員、内部監査室を対象といたします。開催頻度は月に1回実施予定であり、2023年1月から3月末までを予定しております。具体的な研修の内容は、ソフトウェアの資産計上要件、引当金計上要件、収益認識基準、関連当事者取引及び連結会計の範囲となっております。習熟度の計測方法は、研修終了後にミニテストを行い習熟度の計測をいたします。また、4月以降に関しましては、研修状況を鑑み今後の対応を決めてまいります。

上記研修のうち、既に実施済みの研修の概要は下表のとおりです。

実施日	研修	出席状況	研修内容
2023年 1月16日	会計基準	営業本部 経営管理本部 研究開発本部 執行役員 内部監査室	関連当事者取引について 連結会計の範囲について
2023年 2月6日	会計基準	営業本部 経営管理本部 研究開発本部 執行役員 内部監査室	収益認識基準について

また、今後実施予定の会計基準に関する研修の概要は下表のとおりです。

実施日	研修	出席状況	研修内容
2023年 3月迄に実施予定	会計基準	営業本部 経営管理本部 研究開発本部 執行役員 内部監査室	ソフトウェアの資産計上基準について 契約損失引当金について

ウ. 内部監査部門による売上取引に関する監査

2023年度内部監査においては、上記ア.に記載のほか、第三者委員会の調査結果を踏まえ、金額の大きな取引及び四半期末に売上計上が行われた取引を重点的に確認することとし、詳細については2023年3月末までに内部監査実施計画書において決定いたします。

⑥ 事業の選択と集中の検討/海外子会社の解散及び清算

当社では、2014年12月期の第1四半期まで継続的にGC注記が付されており、GC注記解消後も引き続き営業損失を計上している状況であったことから、当社には重要事象が存在しておりそれが不適切な売上計上を行う動機の一つであったと認識しております。

重要事象の記載解消を行うべく、事業の選択と集中と海外子会社について検討を行い以下の決定を行いました。

リスクマネジメント委員会リスクマネジメント委員会

ア. 海外拠点（韓国DDS及びDIGITAL DEVELOPMENT SYSTEMS, Inc.）の閉鎖（2023年3月まで）（Ⅱ-2、①-イ及び③-オに対する再発防止策）

当社は、2022年9月9日付「子会社の解散及び清算に関するお知らせ」で開示しておりますとおり、当社の子会社であるDIGITAL DEVELOPMENT SYSTEMS, Inc.並びに韓国DDSを解散及び清算することといたしました。

DIGITAL DEVELOPMENT SYSTEMS, Inc.は米国内の市場調査及びFIDO関連対応を行い、韓国DDSは韓国国内においてSI事業及び製品販売等を行う子会社になります。

今回の不適切な会計処理にかかる調査において、第三者委員会から海外拠点における内部統制強化の必要性について指摘を受けておりましたが、事業経費の増加や昨今の国際情勢を受けてカントリーリスクの見通しが効きにくいため、海外事業から撤退し、国内事業に注力することを決定したのになります。

イ. MMT社（MMT社の蘇州の子会社を含む）との早期決別及びセンサー事業の見直し（2022年11月決定）（Ⅱ-2、①-イ及び③-オに対する再発防止策）

2020年6月以降、当社は、指紋センサーのハードウェア及び指紋認証アルゴリズムを開発し、指紋認証アルゴリズムを搭載センサーの生産から販売まで事業を一貫して行うとともに、スマートフォンメーカーへの製品販売によって事業拡大することを目指し、MMT社においては、光学式指紋センサー開発に取り組んでおりました。

今回、第三者委員会による調査の結果、MMT社は三吉野氏が実質的に支配する会社

であることが判明いたしました。また、第三者委員会より再発防止策として三吉野氏との決別を提言されております。

当社では、調査報告書を受領した後、第三者委員会の提言を踏まえた対応方法及び今後のセンサー事業の方向性を慎重に検討してきた結果、2022年11月25日付「連結子会社の株式譲渡に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、MMT社の当社保有株式の全てを譲渡することを決定し、三吉野氏との関係の早期解消を優先することといたしました。

MMT社の株式を譲渡することによって、2017年7月以降の協業関係も解消することになりますが、センサー事業においては新たなセンサーメーカーとの協業を模索し、ビジネスモデルの再構築を進めてまいります。

センサー事業のビジネスモデルの再構築については、具体的な内容が決定次第、速やかに公表いたします。

ウ. コンプライアンス&リスクマネジメント委員会における事業の選択と集中の検討（Ⅱ-2、③-カに対する再発防止策）

コンプライアンス&リスクマネジメント委員会が重要事象の記載解消を行うべく、コンプライアンス&リスクマネジメント委員会内規に、リスクマネジメントに関する実施事項として事業の選択と集中の検討を追加する改訂を2023年1月に行いました。今後は同委員会を中心として、継続的な事業の選択と集中の検討を行い、早期黒字化を目指してまいります。

IV. 再発防止に向けた改善スケジュール

「Ⅲ 再発防止策及び法令遵守体制の整備状況」のスケジュールは別表のとおりです。なお、改善計画書に記載の重要な改善事項を実施した場合又はその進捗に大幅な遅れや変更若しくは新たな問題点等が生じた場合、特設注意市場銘柄指定から1年経過（内部管理態勢確認書の提出（開示）時）した場合などには、速やかに開示いたします。

以 上

(別表) 改善計画のスケジュール

→：検討・整備 ⇒：実施・運用

再発防止策	2022年				2023年								
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
①予算策定の精緻化													
ア. ボトムアップによる予算プランニングの徹底			→	→	承認	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②企業風土の改革													
ア. DDS パーパス及び DDS バリュウの策定	→	→	策定	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
イ. コンプライアンス、ガバナンスを一丁目一番地とする DDS パーパス及び DDS バリュウの徹底及び発信	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
ウ. 毎月の DDS パーパス及び DDS バリュウを浸透させる研修の開催	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
エ. 内部通報システムの再構築				→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント及び内部統制の強化													
ア. 各役職員へのコンプライアンス、リスクマネジメント及び内部統制に係る研修の実施	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
イ. 管理担当取締役と弁護士・会計士の社外取締役・監査役の登用	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
ウ. 当時の取締役及び監査役の役員報酬自主返納及び責任追及	自主返納	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策	2022年				2023年								
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
エ. 執行役員制度の導入	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
オ. 指名・報酬委員会の設置	→	→	設置	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
カ. コンプライアンス&リスクマネジメント委員会の再構築				→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
キ. 規程及び業務フローの見直し				→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
ク. 経理財務部の経営管理部からの独立			→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
ケ. 適時開示体制の再構築				→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
コ. 内部監査体制の強化	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④与信管理の厳格化													
ア. 与信管理の厳格化				→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
イ. 関連当事者取引の識別				→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤適切な売上計上のための運用強化													
ア. 業務フローの見直し及び運用	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
イ. 会計基準に関する研修の実施	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒						
ウ. 内部監査部門による売上取引に関する監査					→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑥事業の選択と集中の検討/海外子会社の管理強化													
ア. 海外拠点（韓国 DDS 及び DIGITAL DEVELOPMENT SYSTEMS, Inc.）の閉鎖	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策	2022年				2023年								
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
イ. MMT社(MMT社の蘇州の子会社を含む)との早期決別及びセンサー事業の見直し	→	→	⇒	撤退									
ウ. コンプライアンス&リスクマネジメント委員会における事業の選択と集中の検討					→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒